



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



**FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV INFORMATIKY**

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUTE OF INFORMATICS

HODNOCENÍ FINANČNÍ SITUACE PODNIKU A JEHO ZABEZPEČENÍ INFORMAČNÍM SYSTÉMEM

APPRAISAL OF COMPANY'S FINANCIAL SITUATION AND ITS INFORMATION SYSTEM
SUPPORT

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

BACHELOR'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

ROMAN HOLÝ

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Ing. VOJTĚCH BARTOŠ, Ph.D.

BRNO 2011

Vysoké učení technické v Brně
Fakulta podnikatelská

Akademický rok: 2010/11
Ústav informatiky

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Roman Holý

Manažerská informatika (6209R021)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských a magisterských studijních programů zadává bakalářskou práci s názvem:

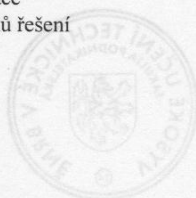
Hodnocení finanční situace podniku a jeho zabezpečení informačním systémem

v anglickém jazyce:

Appraisal of Company's Financial Situation and its Information System Support

Pokyny pro vypracování:

Úvod
Vymezení problému a cíle práce
Teoretická východiska práce
Analýza problému a současné situace
Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení
Závěr
Seznam použité literatury
Přílohy



Podle § 60 zákona č. 121/2000 Sb. (autorský zákon) v platném znění, je tato práce "Školním dílem". Využití této práce se řídí právním režimem autorského zákona. Citace povoluje Fakulta podnikatelská Vysokého učení technického v Brně. Podmínkou externího využití této práce je uzavření "Licenční smlouvy" dle autorského zákona.


Seznam odborné literatury:


- BASL, J. BAŽÍČEK, R. Podnikové informační systémy : podnik v informační společnosti. 2. přepracované vydání. Praha : Grada Publishing, 2008. 283 s. ISBN 978-80-247-2279-5.
- DLUHOŠOVÁ, D. Finanční řízení a rozhodování podniku. 2. upravené vyd. Praha: Ekopress, s.r.o., 2008. 192 s. ISBN 978-80-86929-44-6.
- GRASSEOVÁ, M. a kol. Analýza podniku v rukou manažera. 1. vyd. Brno: Computer Press, a.s., 2010. 325 s. ISBN 978-80-251-2621-9.
- KNÁPKOVÁ, A., PAVELKOVÁ, D. Finanční analýza. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010. 208 s. ISBN 978-80-247-3349-4.
- SCHOLLEOVÁ, H. Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2008. 256 s. ISBN 978-80-247-2424-9.
- SODOMKA, P. Informační systémy v podnikové praxi. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2006. 352 s. ISBN 80-251-1200-4.

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Vojtěch Bartoš, Ph.D.

Termín odevzdání bakalářské práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2010/11.




Ing. Jiří Kříž, Ph.D.
Ředitel ústavu


doc. RNDr. Anna Putnová, Ph.D., MBA
Děkanka

V Brně, dne 6.2.2011

Abstrakt

Bakalářská práce se zabývá finanční situací společnosti STROJÍRNA OSLAVANY, spol. s r.o. od roku 2006 až 2010. K zjištění situace jsou použity vybrané metody finanční analýzy. Obsahuje návrhy řešení zjištěných problémů, které mají identifikované problémy odstranit a zlepšit finanční situaci podniku v dalších letech. Hodnotí informační systém a jeho přínos pro podnik z pohledu provázanosti a využitelnosti informačního systému v rámci celého podniku a jeho vliv na finanční výsledky.

Abstract

This bachelor's thesis evaluates the financial health of the company STROJÍRNA OSLAVANY, spol. s r.o. during the years 2006 to 2010. The findings of the situation are using selected methods of financial analysis. It includes proposals for solutions to the problems that are identified to eliminate problems and improve the financial situation in future. She is value of information system and its benefits for businesses in terms of consistency and usability of information systems across the enterprise and its impact on financial results.

Klíčová slova

Finanční analýza, rozvaha, výkaz zisků a ztrát, SWOT analýza, horizontální analýza, vertikální analýza, likvidita, rentabilita, zadluženost, aktivita, index IN, Altmanův index, informační systém, návrh na zlepšení.

Keywords

Financial analysis, balance sheet, profit and loss account, SWOT analysis, horizontal analysis, vertical analysis, liquidity, profitability, indebtedness, activity index IN, Altman index, information system, suggestions for improvement.

Bibliografická citace bakalářské práce

HOLÝ, R. *Hodnocení finanční situace podniku a jeho zabezpečení informačním systémem*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2011. 79 s.

Vedoucí bakalářské práce Ing. Vojtěch Bartoš, Ph.D..

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je původní a zpracoval jsem ji samostatně.

Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušil autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne

.....

Poděkování

Touto cestou bych rád poděkoval vedoucímu své bakalářské práce panu Ing. Vojtěchu Bartošovi, Ph.D. za vedení a pomoc při vypracování práce.

Také bych rád poděkoval vedení společnosti STROJÍRNA OSLAVANY, spol. s r.o., za poskytnutí detailních informací a výkazů potřebných pro tvorbu finančních analýz.

Obsah

Úvod.....	8
1. Hodnocení současného stavu	9
1.1. Cíl práce	9
1.2. Základní údaje.....	9
1.3. Historie firmy a současnost.....	9
1.4. Obchodní činnost	11
1.5. Kontrola kvality a certifikace jakosti.....	13
1.6. Organizační struktura společnosti.....	13
1.7. SWOT analýza	14
1.8. Porterova analýza pěti konkurenčních sil	16
1.9. Současný stav IS/IT	18
1.9.1. Hardwarová a softwarová vybavenost společnosti.....	19
1.9.2. Stávající informační systém.....	20
2. Teoretická východiska	22
2.1. Přístupy k finanční analýze.....	22
2.2. Pojetí finanční analýzy.....	22
2.3. Zdroje vstupních dat finanční analýzy.....	23
2.4. Uživatelé finanční analýzy.....	24
2.5. Horizontální analýza	25
2.6. Vertikální analýza	25
2.7. Analýza rozdílových ukazatelů.....	26
2.7.1. Čistý pracovní kapitál	26
2.7.2. Čisté pohotové prostředky	26
2.8. Analýza poměrových ukazatelů.....	26
2.8.1. Ukazatele rentability	27
2.8.2. Ukazatele aktivity	29
2.8.3. Ukazatele zadluženosti	31
2.8.4. Ukazatele likvidity	32
2.9. Analýza soustav ukazatelů.....	34
2.9.1. Altmanova formule bankrotu (Z-skóre).....	34
2.9.2. Index IN	34
2.10. Teorie informačního systému	35
2.10.1. Základní vlastnosti podnikového informačního systému	35
2.10.2. Klasifikace informačních systémů.....	36
2.10.3. Holisticko-procesní klasifikace informačních systémů	37
2.10.4. Implementace/upgrade informačního systému	37
2.10.5. Procesně orientované strategické koncepce.....	38

2.10.6.	Klasifikace ERP systémů.....	38
2.10.7.	SCM – řízení výroby a dodavatelského řetězce.....	40
2.10.8.	CRM – řízení vztahu se zákazníkem	42
2.10.9.	MIS - Manažerské informační systémy	44
2.10.10.	HR - Řízení lidských zdrojů	45
3.	Analýza problému a návrh postupu řešení.....	46
3.1.	Výpočet horizontální analýzy	46
3.1.1.	Horizontální analýza aktiv	46
3.1.2.	Horizontální analýza pasiv.....	48
3.1.3.	Horizontální analýza výkazu zisku a ztráty	49
3.2.	Výpočet vertikální analýzy	50
3.2.1.	Vertikální analýza aktiv	50
3.2.2.	Vertikální analýza pasiv.....	51
3.3.	Analýza rozdílových ukazatelů.....	52
3.4.	Analýza poměrových ukazatelů.....	53
3.4.1.	Ukazatelé rentability	53
3.4.2.	Ukazatelé aktivity	55
3.4.3.	Ukazatele zadluženosti	58
3.4.4.	Ukazatelé likvidity	59
3.5.	Analýza soustav ukazatelů.....	61
3.5.1.	Altmanova formule bankrotu.....	61
3.5.2.	Index IN05	62
3.6.	Zhodnocení stávajícího informačního systému	62
3.7.	Souhrnné hodnocení finanční situace podniku	64
4.	Návrhy na zlepšení stávající situace podniku	66
4.1.	Návrhy na zlepšení informačního systému	67
	Závěr	71
	Seznam použité literatury	72
	Seznam tabulek	74
	Seznam grafů	75
	Seznam obrázků.....	76
	Seznam příloh	77
	Přílohy.....	78

Úvod

Tato bakalářská práce se zabývá hodnocením finanční situace podniku Strojírna Oslavany, spol. s r.o. pomocí vybraných nástrojů finanční analýzy. Vyskytují-li se problémy, předkládá návrhy pro nápravu, nebo částečné zlepšení. Pro správné pochopení souvislostí a vytvoření budoucích předpokladů je zapotřebí vyšší počet zkoumaných let.

Finanční analýza čerpá vstupní data pro výpočty z veřejně přístupných výkazů jako je rozvaha a výkaz zisků a ztrát, které jsou obsaženy ve Sbírce listin vedené obchodním rejstříkem Krajského soudu v Brně, pod kterou analyzovaná společnost spadá. Získané hodnoty se porovnávají s oborovými průměry, nebo s všeobecně platnými údaji a lze z nich vyvodit závěry.

Pro správné vyhodnocení dané situace je potřebná dobrá znalost analyzovaného podniku jak po externí, tak po interní stránce. Jaké jsou její firemní procesy, potenciál, cíle, strategie, vztahy s dodavateli, síla konkurence, problematika daného oboru podnikání atd.

Další částí práce je zhodnocení informačního systému, jak pomáhá podniku zlepšit finanční situaci. Kvalitní informační systém je velice důležitou součástí prosperujícího podniku. Je denně využíván pro běžnou činnost a zajišťuje fungování celé společnosti. Každý podnik by se měl snažit využívat svůj informační systém a všechny jeho dílčí části na maximum. Společnost využívá modulární informační systém Helios vyvíjený a dodávaný společností Asseco Solutions, a.s..

K zhodnocení systému je zapotřebí znalost firemních procesů a požadavků, všech možností a rozšíření systémů a celková využitelnost systému v rámci celé organizace.

1. Hodnocení současného stavu

V této úvodní části práce jsou popsány základní údaje a poznatky o společnosti, jako historie a obchodní činnost. Poskytne prvotní obecný pohled a zhodnotí vnitřní i vnější okolí podniku. Je zde také popsán cíl této práce.

1.1. Cíl práce

Cílem této bakalářské práce je provedení komplexní finanční analýzy společnosti STROJÍRNA OSLAVANY, spol. s r.o., identifikovat slabá, nebo problémová místa a vytvořit návrhy na jejich zlepšení nebo odstranění. Pro provedení analýzy jsou použity účetní výkazy za období 2006 – 2010. Popsat informační systém, který společnost využívá, vyhodnotit slabiny a navrhnout změny pro lepší využitelnost systému, která by přispěla k lepší finanční situaci společnosti.

1.2. Základní údaje

Obchodní firma: STROJÍRNA OSLAVANY, spol. s r. o.

Právní forma: Společnost s ručením omezeným

Sídlo: Padochovská 31, 664 12 Oslavany, ČR

IČO: 49 44 45 31

Zápis do OR: 30. 8. 1993, oddíl C, vložka 12194

Základní kapitál: 16 000 000 Kč

Počet zaměstnanců: 160

Zdroj: (15)

1.3. Historie firmy a současnost

Základy společnosti STROJÍRNA OSLAVANY byly položeny v roce 1973 významným strojírenským podnikem První brněnská strojírna Brno po ukončení těžební činnosti v oblasti sídla společnosti. Jako samostatný závod tohoto podniku společnost fungovala do roku 1992, kdy v tomto období se vlastním technickým know-how a moderní technologií pro strojní obrábění stala dominantním českým dodavatelem

tlumičů pro podvozky kolejových vozidel a výrobcem přesných strojních součástí a měla navázanou úzkou spolupráci s podnikem Škoda Plzeň v oblasti VTR¹.

Od roku 1993, kdy vznikl privatizační projekt managementu na vyčlenění závodu z koncernu První brněnské strojírny Brno, společnost pod novým obchodním jménem STROJÍRNA OSLAVANY, spol. s r.o. nastoupila firma vlastní cestu rozvoje podnikání v oblasti lehkého strojírenství jako privátní společnost s jasně definovanou vlastnickou strukturou fyzických osob. V následujících letech společnost inovovala a vyvíjela nové výrobky a navazovala zahraniční spolupráci. V roce 2002 došlo k restrukturalizaci společnosti s přechodem na uspořádání do tří divizí. (18)

V současné době je organizační uspořádání společnosti rozděleno do samostatných divizí s přímým řízením. Společnost se profiluje jako stabilizovaná, flexibilní, privátní společnost, která vlastní vyspělé technické zařízení a má systém jakosti. Špičková technologická vybavenost dovoluje obrábění s garancí nejvyšší kvality.

Společnost je osvědčený dodavatel hydraulických tlumičů pro podvozky kolejových vozidel a spolehlivý výrobce přesných strojních komponentů pro finální producenty. Díky rozsáhlé modernizaci odstartovanou v roce 2002, která spočívá v obměně výrobních technologií strojního obrábění, se společnost stala výrobcem přesných strojních součástí pro koncové producenty. Firma se i nadále specializuje na tradiční výrobu tlumičů.

Firma měla zájem oddělit neprůmyslovou činnost od průmyslové, proto byla v roce 2007 založena dceřiná společnost STOS-BH, která se zabývá pronájem bytů a nebytových prostor, jejich správa a údržba, která v současné době pracuje naprosto odděleně.

Společnost má od roku 2010 vlastní školicí středisko pro zaměstnance firmy, které slouží pro vzdělávání a zdokonalování zaměstnanců samotných, tak i výrobních postupů. Středisko slouží jak pro profesní rozvoj, tak i pro osobní rozvoj zaměstnanců firmy. (15)

¹ VTR – víceleté rámcové programy

1.4. Obchodní činnost

Hlavní obchodní činností společnosti je výroba a prodej hydraulických tlumičů pro kolejová vozidla v pěti různých řadách. Výrobky jsou použity jak v klasické vlakové dopravě a to na tažných i tažených zařízeních, tak i na samovratných vyhybkách a městské hromadné dopravě, tedy metro a tramvaje. Firma také provádí servisní a opravárenskou činnost na jimi dodané tlumiče, které tlumí nárazy, nerovnosti a tak zpříjemňují jízdu.

Další výrobní činnosti firmy je výroba přesných strojních součástí, speciálních přípravků a náradí pro finální výrobce.

V neposlední řadě je to činnost dceřiné společnosti STOS BH s.r.o., která se věnuje pronájmu vnitřních i venkovních prostor. (15)

Sortiment vyráběných tlumičů

Jak už bylo zmíněno, firma nabízí pět modelových řad tlumičů. Těmito řadami je schopná pokrýt požadavky, které určuje druh daného kolejového vozidla. Jednotlivé řady se od sebe liší jak použitím, tak užitnými vlastnostmi. Tlumiče jsou vyráběny stavebnicovým způsobem, který umožňuje velkou škálovatelnost délkovou, úchytovou a požadavky na tlumicí síly. (15)

Tlumiče řady H8

Tato řada je vyráběna od roku 1984, je to osvědčená masivní konstrukce. Rozsah tlumicí síly je do 25 kN a obsahuje šoupátkové ventily. Hlavní uplatnění je u vypružení podvozků lokomotiv a také se používají u osobních vozů a tramvajů. (15)

Tlumiče řady P8

Tato řada vychází z modelu H8, která je vylepšená o nové poznatky v oblasti těsnění pístů. Rozměrově a silově je na tom stejně, jako výchozí řada H8, jen obsahuje planžetové ventily a použité přídavné prvky zvyšují životnost celého základu tlumiče. (15)

Tlumiče P80

Tato řada je uzpůsobena na nízké hmotnosti a rozměry. Tlumící síla je maximálně 14 kN a obsahuje planžetové ventily. (15)

Tlumiče R110

Tyto tlumiče jsou určené mezi vozy, tlumí kmitavé pohyby podvozku, Jejich specifickou schopností je, že dokážou dosáhnout vysokých tlumících sil při malých rychlostech pístnice. Tlumiče jsou tedy uzpůsobeny pro fungování ve vodorovné poloze s maximálním rozsahem tlumení do 25kN. (15)

Tlumiče P110

Tato řada slouží jako náhrada třecích tlumičů a používají se u vozů osobní přepravy. Mají odlehčenou konstrukci a malé rozměry. Mohou být použity pouze ve svislé poloze a tlumící síla je do 19 kN. (15)

Přesné strojní komponenty

Společnost se dále zabývá výrobou přesných strojních součástí pro finální výrobce. Součásti jsou vyráběny soustružením, vrtáním a frézováním, pro jejich výrobu slouží specializované CNC poloautomaty. Jejich kontrola je prováděna na kvalitních 3D měřících soupravách pro zajištění vysoké kvality. (15)

Dceřiná společnost STOS BH

Dceřiná společnost STOS BH s.r.o., se věnuje pronájmu vnitřních i venkovních prostor, jak pro výrobu, tak skladování a administraci, samozřejmostí je doplňující servis k pronajatým prostorům, jako energie, ostraha, komunikace, atd. Činnost dceřiné společnosti spadala až do roku 2007 pod hlavní společnost, kdy pro oddělení výrobní a nevýrobní činnosti byla tato dceřiná společnost založena. (15)

1.5. Kontrola kvality a certifikace jakosti

Pomocí systému předepsaných kontrolních operací, při samotném výrobním procesu je dosahováno vysoké kvality finálních produktů. Kontrolní operace zajišťují zkoušku vstupních materiálů do procesu výroby, mezioperační kontroly a zkoušku finálního produktu. Kontrolní měření jsou prováděna na měřicích 3D zařízeních od firmy Wenzel, které vylučují selhání lidského faktoru. Jsou prováděny testy dlouhodobé životnosti, kde finální výrobky jsou vystavovány extrémním teplotním podmínkám a to od -50 °C do +80 °C.

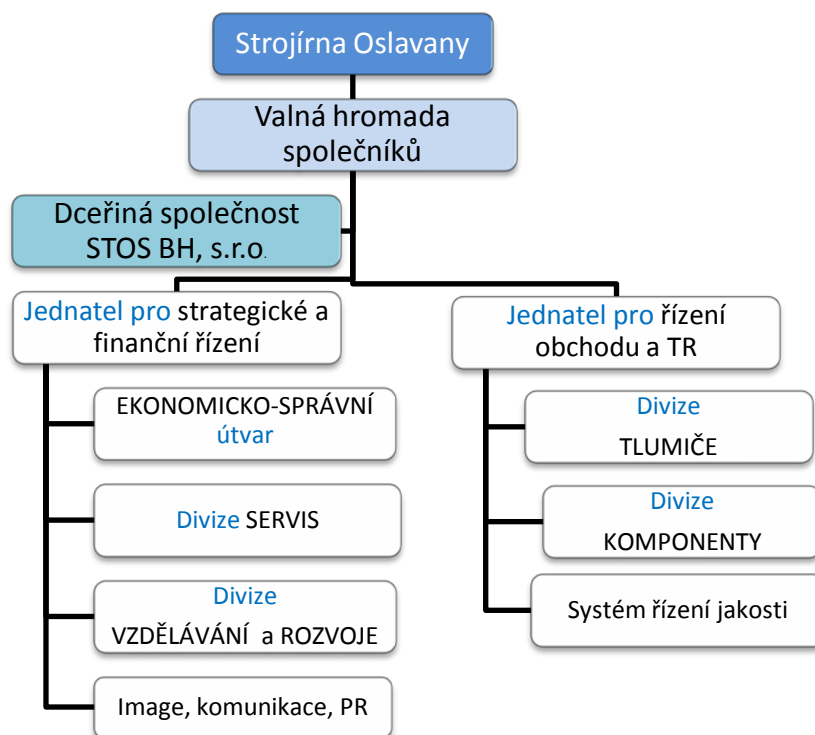
Firma disponuje několika certifikáty jakosti jako:

- Certifikát systému managementu jakosti dle ISO 9001:2008, udělený BUREAU VERITAS Certification
- Certifikát způsobilosti ke svařování dle DIN EN 15085-2, udělený TÜV SÜD Industrie Service GmbH
- Certifikát způsobilosti pro svařování strojních dílů dle ČSN EN ISO 3834 – 2:2006, udělený TÜV SÜD Czech
- Certifikát technické způsobilosti dodavatele tlumičů a jejich oprav, udělený certifikačním střediskem Českých drah a.s.
- Osvědčení o jakosti výrobků vydané Odborem kolejových vozidel České dráhy a.s. (15)

1.6. Organizační struktura společnosti

Valná hromada je nejvyšším orgánem společnosti a tvoří jí 6 společníků, kteří jsou fyzické osoby. Působnosti valné hromady je vymezena obchodním zákoníkem a společenskou smlouvou.

Jednatelé jsou statutárním orgánem společnosti, mají oprávnění jednat jménem společnosti, zachovat mlčenlivost o záležitostech společnosti, které mají charakter obchodního tajemství. (15)



Obrázek 1: Organizační struktura společnosti (Zdroj: (15))

Společnost je rozdělena do čtyř samostatně fungujících divizí, každá divize má svého vedoucího, který je řízen jednatelem pod kterého spadá. Ve společnosti je uplatňována lineární struktura vedení.

1.7. SWOT analýza

Obsahem SWOT analýzy je souhrnné hodnocení silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb společnosti, které poskytuje podklady pro formulaci rozvojových směrů a aktivit. Analýza silných a slabých stránek se zaměřuje na interní prostředí společnosti a vnitřní faktory podnikání. Silné a slabé stránky jsou obvykle měřeny interním hodnotícím procesem, nebo srovnáváním s konkurencí. Hodnocení příležitostí a hrozeb se zaměřuje na externí prostředí firmy, které společnost nemůže tak dobře kontrolovat. (2)

Silné stránky

- Stabilizovaná firma s jasnými řídicími kompetencemi a vlastnickými vztahy
- Jediný výrobce vyhrazeného tlumícího zařízení pro kolejová vozidla v ČR
- Síla vlastního kapitálu, posilující důvěryhodnost u obchodních partnerů a bank
- Pověst spolehlivého obchodního partnera u strategických zákazníků i ostatních odběratelů a dodavatelů
- V rozpočtové i obchodní politice uplatňovaná strategie nákladové výhody
- Vysoká úroveň vybavení novými progresivními výrobními technologiemi pro strojní obrábění
- Odlišnost produktového portfolia
- Využívání dotací z fondu EU
- Ustálené firemní procesy a jejich důkladná analýza

Slabé stránky

- Věková a kvalifikační struktura podniku
- Nedostatečné aktivní marketingové chování zaměstnanců a nezpracování marketingových údajů
- Zastaralý a neudržovaný software zkušebního zařízení
- Havarijní stav ústředny, kdy její časté výpadky způsobují špatnou komunikaci se zákazníky
- Chybí systémová správa firemních dokumentů a procesů

Příležitosti

- Rozšíření služeb zákazníkům v oblasti zkušebnictví a prohloubení spolupráce s externími partnery na vývojových programech
- Lepší využití jednotlivých objektů stávajícího výrobního areálu
- Zajištění trvalého rozvoje zaměstnanců i společnosti na principech „Učíci se organizace“
- Zlepšení flexibility při vykrytí potřeb finálních výrobců v oblasti dodávek komponentů

Hrozby

- Průnik zahraničních konkurentů v oblasti tlumičů na český a slovenský trh
- Kolísání cen vstupního materiálu a energií
- Přísnější úvěrové podmínky na realizaci investičních záměrů
- Ztráta dlouhodobých zákazníků z důvodu zastaralé zkušební jednotky, která neposkytuje zákazníkům potřebnou garanci kvality

1.8. Porterova analýza pěti konkurenčních sil

Cílem analýzy je najít v odvětví takové postavení, v němž se společnost může nejlépe bránit konkurenčním silám nebo je ovlivnit ve svůj prospěch. Znalost těchto základních zdrojů konkurenčního tlaku ukáže na silné a slabé stránky společnosti, ozřejmí její postavení v odvětví, vyjasní, ve kterých oblastech se mohou změny nejvíce vyplatit, a zdůrazní místa, v nichž trendy odvětví nabízí příležitosti, nebo odkud může přijít ohrožení. Celá analýza směřuje k pochopení situace odvětví v širším kontextu. Jaká je pozice společnosti v odvětví, má společnost schopnosti odolat faktorům, které přispívají k neatraktivnosti odvětví, jaká je konkurenční síla společnosti a schopnost využití zranitelnosti slabších rivalů. (5)

Smluvní síla odběratelů

Hlavním trhem v oblasti teleskopických hydraulických tlumičů je železniční trh nejen samotné ČR a Slovenské republiky, ale i trhy okolních států, jako Polsko, Maďarsko, Rumunsko a Bulharsko. Hlavními odběrateli jsou především národní železnice, ale i prvovýrobci a opravci kolejových vozidel.

Odběratelskou strukturu firmy STROJÍRNA OSLAVANY, spol. s r.o. můžeme rozdělit do dvou skupin, kdy hlavní spektrum zákazníků tvoří prvovýrobci z ČR - Škoda Transportation, Škoda Vagonka, Pars Nova a ostatní výrobci z německé republiky – Liebherr a polské republiky – Pesa Bydgoszcz, ZNLE Gliwice.

Druhou skupinou zákazníků jsou provozovatelé železnic, odebírající tlumiče jako náhradní díly - České dráhy, Slovenské železnice, Deutsche Bahn, Železniční depo Moskva, ZNTK Poznaň a ZNTK Nowy Sacz. (11)

Smluvní síla dodavatelů

Je pro firmu velmi podstatný faktor, jelikož je důležité, aby měla potřebný materiál pro výrobu v čas, v požadovaném množství a kvalitě a za co nejpříjemnější cenu. Podnik STROJÍRNA OSLAVANY, spol. s r.o. vyžaduje pro svůj výrobní program dosti specifické materiály, jako přesné trubky, chromové tyče, které jsou poměrně obtížně zajišťitelné a mají dlouhou dodací lhůtu. U těchto specifických materiálů musí podnik akceptovat podmínky, které si dodavatel stanovil, a tedy vyjednávací síla dodavatelů velmi silná. K těmto společnostem patří například společnost Feron, která dodává zmíněné trubky, nebo společnost Buzuluk, která dodává pístní kroužky.

Na straně druhé firma pro výrobu potřebuje i běžně dostupné materiály, které nejsou tolik specifické a dají se lehce zajistit, jelikož je nabízí celá řada poměrně malých dodavatelů, mezi kterými je značná rivalita, a tedy vyjednávací síla dodavatelů je malá. Příklad společnosti je Verona, dodavatel gumových materiálů. (11)

Možnost vstupu nových konkurentů

Ohrožení podniku STROJÍRNA OSLAVANY, spol. s r.o. ze strany nových konkurentů je poměrně nízké. Velké trhy západní Evropy ovládají velké společnosti, jako ZF-Sachs, Gimon a Koni a tito výrobci prozatím nehledají uplatnění na českém trhu a ani na okolních trzích východní Evropy, kde společnost působí.

Vstup úplně nové konkurence má minimální pravděpodobnost, jelikož vývoj a výroba hydraulických tlumičů je dosti technologicky náročný proces, který vyžaduje kvalitní strojní vybavení, což by pro nově přichozí konkurenci znamenalo významnou prvotní investici do zařízení a dodávky produktů jsou realizovány na základě dlouhodobějších smluv. (11)

Rivalita mezi konkurenty

Rivalita na tuzemském trhu v oblasti teleskopických hydraulických tlumičů pro kolejová vozidla je poměrně malá, jelikož společnost nemá v tuzemsku žádného přímého konkurenta, za jedinou významnější konkurenci lze považovat společnosti KOVON, s.r.o., STARTECH, s.r.o. a TOS Znojmo, s.r.o.

Hlavními konkurenty na evropském trhu jsou firmy ZF-Sachs v Německu, Gimón v Itálii a Koni v Holandsku. Tyto výrobce nelze v současné době a pravém slova smyslu považovat za srovnatelnou konkurenci, neboť svými možnostmi několikanásobně překračují možnosti společnosti, ale jsou trvalou inspirací pro její inovační chování. Proto společnost cíleně sleduje jejich technický rozvoj a chování na trhu. Hlavní a srovnatelnou konkurencí je německá firma GEREP a polská firma GROWAG, vůči kterým se společnost vymezuje technickou a cenovou úrovní, dodavatelskou spolehlivostí a aktivní péčí o zákazníky. (11)

Hrozba substitutů

Na trhu hydraulických tlumičů pro kolejová vozidla je hrozba substitutů velmi nízká. Zatím nebyl vyvinut dostatečně kvalitní ekvivalentní produkt, který by dokázal hydraulické tlumiče v budoucnu nahradit. K ohrožení by bylo potřeba radikálního průlomu v železniční dopravě, vývoj zcela nových technologií a procesů. (11)

1.9. Současný stav IS/IT

Společnost využívá tři informační systémy, kde hlavní systém je ERP² Helios Orange, který v roce 2006 podnik úspěšně implementoval. Jedná se o systém pro střední podniky, kterým společnost Strojírna Oslavany je. Systém Helios tvoří jádro celé informační struktury společnosti, do které plynou všechny vstupy a jsou pomocí něho řízeny výstupy. Zabezpečuje hlavní řídicí procesy společnosti a poskytuje výstupy pro podporu rozhodování. Integruje a automatizuje velké množství procesů souvisejících s produkčními činnostmi podniku, dodává ho společnost Asseco Solutions, a.s. (18)

Systém je jednotný, ale pomocí zásuvných modulů, lze systém přizpůsobit podle daného předmětu podnikání. Systém může být přizpůsoben pro maloobchod, velkoobchod, stavebnictví, zemědělství a firmou využívaná verze strojírenství.

Systém čerpá ze zkušeností zákazníků k pokrytí veškerých potřebných procesů řízení ve firmě. Vývoj a správu systému zabezpečuje česká společnost s dobrou znalostí českého prostředí a legislativy.

² ERP – Enterprise Resource Planning: informační systém, který integruje a automatizuje velké množství procesů souvisejících s produkční činností podnik (9)

Plnohodnotná aplikace „client-server“, která zaručuje rychlost, bezpečnost dat a jednoduchou správu celého systému. Systém podporuje světové jazyky, legislativy a standardy, umožňuje zpracovat manažerské výstupy pro podporu rozhodování. Podporuje všechny druhy elektronické komunikace s možností šifrování, spolupracuje s ostatními aplikacemi, jako MS Office. (12)

Společnost pro vedení docházky svých zaměstnanců využívá systém Docházka M.S.O. od dodavatele Z-WARE, který identifikuje zaměstnance pomocí karty, nebo čipu. Pomocí docházkového terminálu si zaměstnanci evidují příchody, přerušení pracovní doby a odchody.

Systém dovoluje:

- zaokrouhlování se zadanou přesností a lze nastavit odlišně pro příchod a odchod,
- nastavení přídavného časového limitu pro příchod na vzdálené pracoviště, převlečení a přípravu pracoviště,
- okamžitý přehled přítomnosti zaměstnanců na pracovišti,
- automatický záznam přestávek, nebo ruční značení,
- možnost definování vlastních rozvrhů pracovní doby, nebo monitorování ručně provedených změn. (16)

Dále společnost využívá HR³ systém Kompas2 od dodavatele PC HELP, pomocí kterého jsou zpracovávány mzdy zaměstnanců, a zabezpečuje personální činnost. Jedná se o komplexní systém pro správu a řízení lidských zdrojů, který je uspořádán modulárně. Systém pracuje v reálném čase, kdy se veškeré změny promítají do dalších souvisejících agend. Disponuje možnostmi jako tvorbou pohledů, uživatelských sestav, filtrů, vyhledávání, podporuje dávkové zpracování údajů a hlášením o změnách. (14)

1.9.1. Hardwarová a softwarová vybavenost společnosti

V současné době všechny využívané objekty areálu firmy jsou propojeny sítí typu LAN, pomocí technologie Ethernet za použití optických vláken. Pátevní síť disponuje teoretickou přenosovou rychlostí 1 Gb/s. V propojených budovách je nainstalována

³ HR – human resourcec: řízení lidských zdrojů

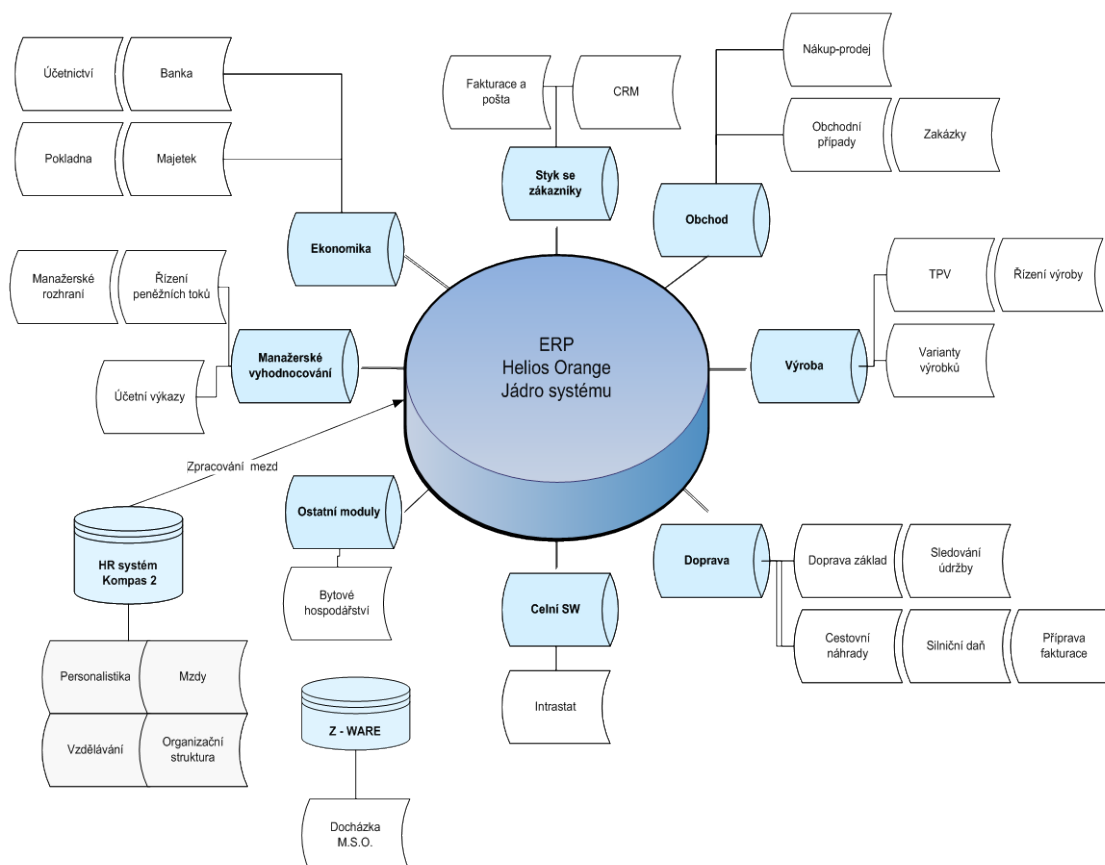
strukturovaná kabeláž s přenosovou rychlostí 100 Mb/s, kde je vždy jeden kabel rozdělen do dvou zásuvek. Společnost disponuje vlastním serverem, který v současné době výkonnostně nedostačuje. Společnost využívá produkty firmy Microsoft, jak pro serverovou část, tak i jako operační systémy klientských stanic.

Společnost provádí operativní zálohy na externí pevné disky a archivace je prováděna na optická média.

Další podpůrný software tvoří antivirus, antispamový filtr, Microsoft Office a CAD systém. Na většině stanic jsou nainstalovány starší verze těchto programů. (17)

1.9.2. Stávající informační systém

Jak již bylo zmíněno, společnost využívá tři různé systémy od třech různých dodavatelů a každý z nich zabezpečuje jinou oblast činnosti.



Obrázek 2: Stávající informační systém (Vlastní zpracování)

Samotné jádro systému Helios je doplněno moduly, které pomáhají v řízení společnosti. Hlavní oborové moduly obsahují dílčí moduly, které spadají do daného oboru a tvoří funkční výbavu systému.

Seznam oborových modulů:

- Ekonomika – zabezpečuje vedení účetnictví a správu peněžních prostředků
- Styk se zákazníkem (CRM⁴) – zabezpečuje fakturaci a správu odběratelů
- Obchod – zajišťuje obchodní aktivity nákup a prodej a vedení zakázek
- Výroba – řídí výrobu a zajišťuje technickou připravenost výroby (TPV)
- Doprava – údržba vozového parku a evidence služebních cest
- Celní software – vede údaje o styku se zahraničím
- Ostatní moduly – správa bytových i nebytových prostor a objektů
- Manažerské vyhodnocování (MIS⁵) – slouží vedení společnosti jako podpora při rozhodovacích procesech (18)

HR⁶ systém Kompas2 je oddělen od jádra Heliosu, do kterého pouze posílá zpracované mzdy. Potřebná vstupní data pro zpracování mezd jsou čerpána z docházkového systému.

Seznam modulů:

- Personalistika – vedení údajů o zaměstnancích
- Mzdy – pomocí tohoto modulu se zpracovávají mzdy
- Vzdělání – vede údaje o proškolení zaměstnanců a znalostní požadavky na konkrétní místa
- Organizační struktura – rozřazení zaměstnanců v rámci podniku (18)

Docházka M.S.O. je samostatná část, která slouží pouze k zaznamenávání docházky zaměstnanců, tedy jejich příchody a odchody. Ze získaných údajů je vyhotoven výstup, který je použit při zpracování mezd. (18)

⁴Customer relationship management – řízení vztahů se zákazníky (9)

⁵MIS – Management information systém: manažerský informační systém podporující rozhodování (9)

⁶HR – human resources: řízení lidských zdrojů

2. Teoretická východiska

V této části práce si ukážeme, jaké máme přístupy a pojetí finanční analýzy. Jaké slabiny mají zdroje finanční analýzy, pro koho se provádí a jaké metody finanční analýzy budou provedeny v této práci.

Budou popsány základní principy informačního systému a jeho dílčích částí. Jak systémy mohou firmě pomoci při řízení a rozhodování.

2.1. Přístupy k finanční analýze

K hodnocení hospodářských výsledků existují dva způsoby.

1. **Fundamentální analýza**, která je založena na rozsáhlých znalostech vazeb mezi ekonomickými a mimo ekonomickými jevy, na znalostech, zkušenostech, odhadech a celkového citu odborníků pro danou problematiku. Zpracovává velké množství kvalitativních údajů a své závěry formulují bez použití algoritmizovaných postupů.
2. **Technická analýza**, která využívá pro zpracování kvantitativních dat, matematické a statistické metody, závěry definuje podle kvalitativních výsledků.

Oba tyto přístupy mají své příznivce i kritiky. Kombinací obou přístupů lze dosáhnout nejlepších výsledků. (7)

2.2. Pojetí finanční analýzy

Finanční analýzu lze posoudit ze tří základních hledisek.

1. **Časové hledisko**, kde můžeme zkoumat pouze současnost, současnost a minulost a v neposlední řadě současnost, minulost a předpoklady do budoucnosti.
2. **Uživatelské hledisko**, které se zaměřuje na skupiny uživatelů. Mohou to být manažeři, vlastníci, věřitelé a další. Podle potřeb těchto uživatelů se definují výstupy finanční analýzy.
3. **Obsahové hledisko**, kde v nejužším pojetí se finanční analýza chápe jako rozbor údajů z účetnictví, tedy analýza finančních výkazů. Širší hledisko přidává i proces hodnocení, který slouží k finančnímu rozhodování o podniku. Nejširší hledisko ke všemu přibírá i informace z dalších zdrojů, jak uvnitř podniku tak i

mimo něj. Tento proces obsahuje analýzu a hodnocení finanční situace podniku a jeho výstupy pak slouží k finančním a dalším typům rozhodování cílových skupin uživatelů. (8)

2.3. Zdroje vstupních dat finanční analýzy

Rozvaha a její slabé stránky

- Rozvaha přesně nevystihuje současnou hodnotu podniku
- Ohodnocení aktiv a pasiv někdejší pořizovací cenou
- Úprava dopisy, zcela přesně nevystihuje současnou hodnotu
- U některých položek použit odhad pro určení jejich realistické hodnoty
- Zhodnocování aktiv se povětšinou nebere v úvahu
- Nezahrnutí pro firmu důležitých položek v účetních výkazech (lidské zdroje, zkušenosti firmy) z důvodů ocenění [1]

Výkaz zisků a ztrát a jeho slabé stránky

- Největší slabina je kolize čistého zisku se skutečnou hotovostí.
- Některé položky výnosů a nákladů se vyskytují ve výkazech, i když v daném účetním období nedošlo k pohybu hotovosti.
- Výnosy z prodeje zahrnují i prodeje odběratelům na úvěr s delší lhůtou splatnosti.
- Náklady daného období představují všechny výdaje, učiněné po celou dobu procesu vytváření výnosů daného období.
- Některé náklady zahrnuté ve výkazu zisků a ztrát vůbec nejsou hotovostním výdajem, odpisy nevytváří přesun peněz z hotovosti firmy, a přesto se od čistého zisku odečítají. [1]

2.4. Uživatelé finanční analýzy

Investoři – jejich rozhodování do budoucnosti je závislé na míře rizika a ziskovosti vloženého kapitálu, jako kontrolu zjišťují stabilitu a likviditu podniku, po vedení společnosti vyžadují zprávy o finanční situaci podniku.

Manažeři – pro celkové finanční řízení podniku musí znát ziskovost provozu, jaká je efektivita využívání lidských zdrojů a v neposlední řadě samotná likvidita podniku. Finanční analýza jim umožňuje zdokonalovat řízení podniku, jako motivace jim slouží dosažené výsledky činnosti podniku.

Zaměstnanci – berou to z pohledu mzdové a sociální jistoty, jak stálé je asi jejich zaměstnání do budoucna

Obchodní partneři – jejich hlavní zájem spočívá na platební schopnosti, likviditě, a jestli je firma dlouhodobě stabilní. Jaká je jejich schopnost dostát svým závazkům.

Banky a ostatní věřitelé – posuzují, jaké je riziko návratnosti zdrojů, které společnosti poskytnou. Vyměřené riziko určuje výši a podmínky poskytnutých zdrojů, vyžadují informace o likviditě a zadluženosti, aby mohli vyčíslit důsledky nezaplacení závazků.

Státní orgány – využívají pro statistiku, pro daňovou kontrolu, pro kontrolu podniku, kde stát má své zdroje. Informace využívají i pro případnou finanční výpomoc, a aby přehled o firmě se státní zakázkou.

Burzovní makléři – pro rozhodování o obchodech s cennými papíry.

Konkurenti – pro srovnání s jejich výsledky.

Analytici – pro správnou identifikaci nedostatků a doporučení ke zlepšení stavu.

Nejširší veřejnost – pro indikaci stavu podniku

Výše jmenovaní uživatelé finanční analýzy ji využívají, aby mohli na základě srovnání a zjištění příčin posoudit dosavadní vývoj, co je dobré, co je špatné, jaká bude prognóza a na základě těchto údajů firmu lépe řídit. (3)

2.5. Horizontální analýza

Horizontální analýza přejímá přímo data získaná z účetních výkazů, jednotlivé položky výkazů se sledují po řádcích, proto se nazývá horizontální analýza absolutních dat. Sledují se změny absolutních hodnot vykazovaných dat v časovém horizontu 3 až 10 let, ale také se zjišťují procentní změny, mezi jednotlivými roky u sledovaných položek.

$$Změna v \% = \left(\frac{\text{bežné období} - \text{předchozí období}}{\text{předchozí období}} \right) * 100$$

Zdroj: (7)

Horizontální analýza se využívá k zachycení vývojových trendů ve struktuře majetku i kapitálu podniku. Při výpočtu není brána v potaz inflace, která může výsledky zkreslit, rozdíly v peněžních částkách sčítat můžeme, ale procentní ne. Interpretování výsledků je nejlépe grafickou formou, pomocí sloupcového grafu. (7)

2.6. Vertikální analýza

Při vertikální analýze se posuzuje struktura aktiv a pasiv podniku, tedy jednotlivé komponenty majetku a kapitálu. Ze struktury je zřejmé, jaké má podnik složení hospodářských prostředků potřebných pro výrobní a obchodní aktivity a z jakých zdrojů byly financovány. Vytváření a udržování rovnovážného stavu majetku a kapitálu, je základní předpoklad pro ekonomickou stabilitu podniku.

Vertikální analýza využívá procentní vyjádření jednotlivých složek výkazů v jednotlivých letech a nikoliv napříč jednotlivými roky. Postupuje se v jednotlivých letech (sloupcích) odshora dolů a jako základ procentního vyjádření (100%) se v rozvaze obvykle bere hodnota celkových aktiv a ve výkazu zisku a ztrát velikost tržeb. Vertikální analýzu neovlivňuje meziroční inflace, můžeme tedy srovnávat výsledky z různých let mezi sebou. Používá se pro srovnání časových vývojových trendů v podniku za více let a k srovnání různých firem navzájem. (7)

2.7. Analýza rozdílových ukazatelů

Výsledky z provedené analýzy rozdílových ukazatelů slouží k řízení finanční situace podniku. Jsou označovány jako fondy finančních prostředků a chápány jako rozdíl mezi souhrnem určitých položek krátkodobých aktiv a pasiv. (4)

2.7.1. Čistý pracovní kapitál

Je nejčastěji využívaným ukazatelem, v potaz se berou oběžná aktiva a krátkodobé dluhy, kterými se rozumí doba splatnosti od jednoho roku do tří měsíců. Takto zvolené členění nám dovoluje oddělit z oběžných aktiv tu část prostředků, která je určena na brzkou úhradu krátkodobých dluhů. (8)

$$\text{ČPK} = \text{oběžná aktiva} - \text{celkové krátkodobé dluhy}$$

Zdroj: (7)

2.7.2. Čisté pohotové prostředky

Čistý pracovní kapitál lze použít jako míru likvidity pouze velmi omezitě, jelikož oběžná aktiva mohou obsahovat i položky málo likvidní, nebo dlouhodobě nelikvidní. Z toho důvodu se pro sledování okamžité likvidity používá, tento ukazatel, jelikož tento problém odstraňuje. (7)

$$\text{ČPP} = \text{pohotové peněžní prostředky} - \text{okamžitě splatné závazky}$$

Zdroj: (7)

2.8. Analýza poměrových ukazatelů

Finanční poměrové ukazatele popisují vzájemný vztah mezi dvěma nebo více absolutními ukazateli pomocí jejich podílu. Vycházejí z účetních výkazů, kde údaje z rozvahy zachycují veličiny k určitému datu, tedy jejich okamžitý stav a naproti tomu údaje získané z výkazu zisků a ztrát charakterizují výsledky činnosti za určité období.

Poměrové ukazatele jsou nejoblíbenější a také nejrozšířenější metodou finanční analýzy, jelikož umožňují vytvořit rychlý a nenákladný obraz o základních finančních

charakteristikách podniku. Poměrové ukazatele můžeme chápat jako určité síto, které zachytí oblasti vyžadující hlubší analýzu. Ukazatele lze sestavovat jako podílové, kdy dávají do poměru část celku a celek, nebo jako vztahové, kdy dávají do poměru samotné veličiny.

Důvody, které vedou k hojnému využívání poměrových ukazatelů, jsou skutečnosti:

- dovolují provádět analýzu trendů, tedy časového vývoje finanční situace zkoumané firmy,
- jsou vhodným nástrojem prostorové analýzy, která navzájem porovnává více podobných firem,
- mohou být používány jako vstupní údaje matematických modelů, které umožňují popsat závislost mezi jevy, hodnotit rizika a předvídat budoucí vývoj.

Nevýhoda poměrových ukazatelů je nízká schopnost vysvětlovat jevy. (7)

2.8.1. Ukazatele rentability

Poměřují dosažený zisk podniku s výší zdrojů, které podnik musel vynaložit k jeho dosažení. Výsledky jsou interpretovány ve formě procentního vyjádření. (7)

ROI - ukazatel rentability vloženého kapitálu

Ukazatel ROI se řadí k nejdůležitějším ukazatelům, jimiž se hodnotí podnikatelská činnost firem. Vyjadřuje, s jakou účinností působí celkový kapitál vložený do podniku, nezávisle na zdroji financování. Celkový kapitál představuje stavovou veličinu, ale pracuje se s průměrem těchto veličin na počátku a na konci období, jelikož potřebujeme vyjádřit míru zisku za určitý interval, v němž byly vložené prostředky vázány. Uvedený zisk v čitateli je variabilní, může to být zisk před zdaněním, zisk po zdanění, zisk před úhradou všech úroků a daně z příjmů a ostatní. Volba záleží na účelu, jemuž má analýza sloužit. (7)

$$ROI = \frac{EBIT^7}{\text{celkový kapitál}}$$

Zdroj: (7)

⁷ EBIT - v účetní metodice zhruba odpovídá provoznímu výsledku hospodaření (7)

ROA - ukazatel rentability celkových vložených aktiv

Ukazatel ROA poměřuje provozní zisk s celkovými aktivy investovanými do podnikání, bez ohledu na to z jakých zdrojů jsou financována, měří tedy hrubou produkční sílu aktiv podniku před odpočtením daní a nákladových úroků. Je zde brána v potaz průměrná hodnota v oboru podnikání, kolem které by se výsledné hodnoty měly pohybovat. (7)

$$ROA = \frac{EAT^8}{\text{celková aktiva}}$$

Zdroj: (7)

ROE - ukazatel rentability vlastního kapitálu

Ukazatelem ROE vlastníci zjišťují míru ziskovosti z vlastního kapitálu, tedy zda jejich kapitál přináší dostatečný výnos vůči velikosti jejich investičního rizika. Pro případného investora je důležité, aby ukazatel ROE byl vyšší než úroky, které by obdržel při jiné formě investování. Investor nese poměrně vysoké riziko spojené s hospodařením podniku, z toho důvodu se má obecně za to, že cena vlastního kapitálu je vyšší, než cena cizího kapitálu. Bude-li hodnota ukazatele ROE trvale nižší nebo rovna výnosnosti cenných papírů garantovaných státem, investor bude raději investovat jinde a podnik je odsouzen k zániku. (7)

$$ROE = \frac{EAT}{\text{vlastní kapitál}}$$

Zdroj: (7)

ROS - ukazatel rentability tržeb

Ukazatel ROS charakterizuje zisk vztažený k tržbám. Tržby představují tržní ohodnocení výkonů podniku za dané časové období, tj. jak účinně využívá podnik všechny své prostředky k vytvoření hodnot (produkt, služba), s nimiž vstupuje na trh, který stanoví jejich cenu, která se do podniku vrátí k pokrytí nákladů a k vytvoření zisků. Skutečná hodnota výrobku či služeb nemusí být vždy rozhodující, roli zde hrají i další faktory, jako reklama, módní vlivy a další.

⁸ EAT – zisk po zdanění (7)

Při cenové kalkulaci, kde je brána v potaz zisková přírážka pro úhradu daně z příjmu právnických osob, můžeme místo čistého zisku použít zisk před zdaněním. Při vzájemném srovnávání různých podniků navzájem se používá provozní zisk, protože vylučuje zkreslující vlivy rozdílné skladby kapitálu. (7)

$$ROS = \frac{EAT}{tržby}$$

Zdroj: (7)

2.8.2. Ukazatele aktivity

Ukazatele aktivity měří, s jakou efektivitou podnik hospodaří se svými aktivy. Má-li více aktiv, než je účelné, vznikají zbytečné náklady a tím i nižší zisk. Má-li jich nedostatek, musí se vzdát mnoha potenciálně výhodných podnikatelských příležitostí a tím přichází o výnosy, které by mohl získat. Uvádějí se v podobě ukazatelů vyjadřující vázanost kapitálu ve vybraných položkách aktiva pasiv. (7)

Obrat celkových aktiv

Udává, kolikrát se aktiva obrátí za jeden rok. Zjištěná hodnota se porovnává s oborovým průměrem, pokud je počet obrátek nižší než průměr, měly by být zvýšeny tržby nebo odprodána některá aktiva, pokud je počet obrátek vyšší než průměr, měly by naopak některá aktiva dokoupěna. (7)

$$Obrat\ celkových\ aktiv = \frac{roční\ tržby}{celková\ aktiva}$$

Zdroj: (7)

Obrat stálých aktiv

Tento ukazatel je významný při rozhodování o tom, zda pořídit další produkční dlouhodobý majetek. Zjištěná hodnota se porovnává s oborovým průměrem, a pokud je nižší než průměr, je to signál, aby se zvýšilo využití výrobních kapacit, a pro finanční manažery, aby omezili investice podniku. (7)

$$\text{Obrat stálých aktiv} = \frac{\text{roční tržby}}{\text{stálá aktiva}}$$

Zdroj: (7)

Obrat zásob

Tento ukazatel udává, kolikrát je v průběhu roku každá položka zásob podniku prodána a znovu uskladněna, zjišťuje intenzitu využívání zásob. Nevýhody tohoto ukazatele jsou, že tržby odrážejí tržní hodnotu, zatímco zásoby jsou v pořizovacích cenách, proto ukazatel často nadhodnocuje skutečnou obrátku. Tržby jsou tokovou veličinou, a tedy odrážejí výsledek celoroční aktivity, zatímco zásoby postihují stav k jednomu okamžiku.

Zjištěná hodnota se porovnává s oborovým průměrem, a pokud je vyšší než průměr, tak podnik nemá zbytečně nelikvidní zásoby. Přebytečné zásoby vyvolávají vyšší náklady a jsou v nich umrtveny finanční prostředky, které nemohou být použity jinde. (7)

$$\text{Obrat zásob} = \frac{\text{roční tržby}}{\text{zásoby}}$$

Zdroj: (7)

Doba obratu zásob

Udává průměrný počet dnů, po něž jsou zásoby vázány v podnikání do doby jejich spotřeby, nebo prodeje. U zásob a zboží je to rovněž ukazatel likvidity, protože udává počet dnů, za něž se zásoba promění v hotovost, nebo pohledávku. (7)

$$\text{Doba obratu zásob} = \frac{\text{průměrné zásoby}}{\text{denní spotřeba}}$$

Zdroj: (7)

Doba obratu pohledávek

Udává počet dnů, během nichž je inkaso peněz za každodenní tržby zadrženo v pohledávkách. Po tuto průměrnou dobu musí firma vyčkat na inkaso platby za provedené tržby. Pokud je doba obratu delší, než běžná doba splatnosti pohledávek znamená to, že obchodní partneři neplatí své účty v čas a firma by měla přijmout opatření pro nápravu. (7)

$$Doba\ obratu\ pohledávek = \frac{obchodní\ pohledávky}{denní\ tržby}$$

Zdroj: (7)

Doba obratu závazků

Udává, jak dlouho firma odkládá platbu faktur svým dodavatelům. Zjistíme jaká je platební morálka firmy vůči svým dodavatelům. (7)

$$Doba\ obratu\ závazků = \frac{závazky\ vůči\ dodavatelům}{denní\ tržby}$$

Zdroj: (7)

2.8.3. Ukazatele zadluženosti

Udávají vztah mezi cizími a vlastními zdroji financování podniku, měří rozsah zadluženosti podniku. Zadluženost není pouze negativní charakteristikou podniku, ale její růst může přispět k celkové rentabilitě a tím k vyšší tržní hodnotě podniku, ale zároveň zvyšuje riziko finanční nestability. Výsledné hodnoty se uvádějí v procentním vyjádření. (7)

Celková zadluženost

Udává podíl cizího kapitálu vůči celkovým aktivům v procentech, tedy jak velká je zadluženost vůči majetku. Věřitelé preferují nízký ukazatel zadluženosti, z důvodu zabezpečení proti ztrátám v případě likvidace, ale na druhé straně vlastníci hledají větší finanční páku⁹, aby znásobili svoje výnosy. Je-li ukazatel vyšší než oborový průměr

⁹ Finanční páka - posiluje výdělkovou schopnost vlastního kapitálu použitím cizího kapitálu, převrácená hodnota kvóty vlastního kapitálu (7)

bude obtížné získat dodatečné zdroje financování bez toho, aby se nejdříve zvýšila hodnota vlastního kapitálu. (7)

$$\text{Celková zadluženost} = \frac{\text{cizí kapitál}}{\text{celková aktiva}}$$

Zdroj: (7)

Kvóta vlastního kapitálu

Doplňuje ukazatel celkové zadluženosti z pohledu finanční nezávislosti podniku. Oba ukazatele informují o skladbě kapitálu, jejich součet je roven jedné. (7)

$$\text{Kvóta vlastního kapitálu} = \frac{\text{vlastní kapitál}}{\text{celková aktiva}}$$

Zdroj: (7)

Úrokové krytí

Udává, kolikrát zisk převyšuje placené úroky. Část zisku vytvořeného cizím kapitálem by měla stačit na pokrytí nákladů na vypůjčený kapitál. Pokud je roven jedné, znamená to, že na zaplacení úroků je potřeba celý zisk a na vlastníky už nic nezbude. Jako postačující hodnoty jsou uváděny tři až šesti násobky. (7)

$$\text{Úrokové krytí} = \frac{EBIT}{\text{úroky}}$$

Zdroj: (7)

2.8.4. Ukazatele likvidity

Ukazatele likvidity charakterizují schopnost podniku dostát svým závazkům. Likvidita je souhrn všech potenciálně likvidních prostředků, které má podnik k dispozici pro úhradu svých splatných závazků. Nejlikvidnější jsou finanční prostředky ve formě peněz. Solventnost je definována jako připravenost hradit své dluhy, když nastala jejich splatnost a právě podmínkou solventnosti je likvidita. (7)

Běžná likvidita

Ukazuje, kolikrát oběžná aktiva pokrývají krátkodobé závazky. Ukazatel je citlivý na strukturu zásob a jejich správné ocenění, na strukturu pohledávek a jejich neplacení ve lhůtě, či nedobytnost. Zásoby mohou mít velmi dlouhou dobu přeměny na peníze, a proto podnik s nevhodnou strukturou oběžných aktiv se může snadno ocitnout v obtížné finanční situaci. Dostatečně solventní je podnik s hodnotou vyšší než 1,5. (7)

$$\text{Běžná likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

Zdroj: (7)

Pohotová likvidita

Ukazatel odstraňuje nevýhody předchozího ukazatele běžné likvidity tím, že vylučuje z výpočtu zásoby a bere v potaz jen peněžní prostředky, krátkodobé cenné papíry a krátkodobé pohledávky. Je užitečné zkoumat poměr mezi ukazatelem běžné a pohotové likvidity, kdy výrazně nižší hodnota pohotové likvidity ukazuje nadměrnou váhu zásob, ale jsou výjimky a je potřeba je posoudit individuálně. Obecně platné pravidlo zní, že by hodnota neměla klesnout pod 1. (7)

$$\text{Pohotová likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva} - \text{zásoby}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

Zdroj: (7)

Okamžitá likvidita

Ukazatel měří schopnost podniku hradit právě splatné dluhy, vylučuje z výpočtu pohledávky a bere v potaz co nejlikvidnější prostředky, které lze přeměnit na peníze do jednoho měsíce. Pro zajištění likvidity by neměla hodnota klesnout pod 0,2. (7)

$$\text{Okamžitá likvidita} = \frac{\text{peněžní prostředky} + \text{ekvivalenty}}{\text{okamžitě splatné závazky}}$$

Zdroj: (7)

2.9. Analýza soustav ukazatelů

Finančně ekonomickou situaci podniku lze analyzovat pomocí značného počtu poměrových a rozdílových ukazatelů, ale nevýhodou je jejich omezená vypovídající schopnost, proto k posouzení celkové finanční situace podniku se vytvářejí soustavy ukazatelů. Rostoucí počet ukazatelů v soustavě umožňuje detailnější zobrazení situace, ale zároveň ztěžuje orientaci a výsledné hodnocení podniku. (7)

2.9.1. Altmanova formule bankrotu (Z-skóre)

Z-skóre vychází z diskriminační analýzy provedené v 60. a 80. letech u několika zbankrotovaných a nezbankrotovaných firem. Jsou stanoveny diskriminační funkce pro firmy s veřejně obchodovatelnými akciemi a pro ostatní firmy. (7)

Výpočet: $Z = 0,717 * A + 0,847 * B + 3,107 * C + 0,42 * D + 0,998 * E$

kde: $A = \text{čistý pracovní kapitál} / \text{celková aktiva}$

$B = \text{HV}^{10} \text{ po zdanění} / \text{celková aktiva}$

$C = \text{EBIT} / \text{celková aktiva}$

$D = \text{základní kapitál} / \text{cizí zdroje}$

$E = \text{celkové tržby} / \text{celková aktiva}$

Zdroj: (7)

Tabulka 1: Hraniční hodnoty Altmanova indexu (Zdroj: (7))

$Z > 2,9$	můžeme předvídat uspokojivou finanční situaci
$1,2 < Z \leq 2,9$	„šedá zóna“ nevyhraněných výsledků
$Z \leq 1,2$	podnik je ohrožen vážnými finančními problémy

2.9.2. Index IN

Manželé Neumaierovi sestavili čtyři indexy, které umožňují posoudit finanční výkonnost a důvěryhodnost českých podniků, poslední je z roku 2005 a proto se nazývá Index IN05, je aktualizací indexu IN01. Byly nově definovány váhy jednotlivých

¹⁰ HV – hospodářský výsledek

poměrových ukazatelů i změněny hranice pro klasifikaci podniků. Index spojuje pohled věřitele s pohledem vlastníka. (7)

Výpočet: $INO5 = 0,13 * A + 0,04 * B + 3,97 * C + 0,21 * D + 0,09 * E$

kde: A = celková aktiva / cizí kapitál

B = EBIT / nákladové úroky

C = EBIT / celková aktiva

D = celkové výnosy / celková aktiva

E = oběžná aktiva / krátkodobé závazky a úvěry

Zdroj: (7)

Tabulka 2: Hraniční hodnoty indexu IN05 (Zdroj: (7))

$ZIN > 1,6$	můžeme předvídat uspokojivou finanční situaci
$0,9 < IN \leq 1,6$	„šedá zóna“ nevyhraněných výsledků
$Z \leq 0,9$	podnik je ohrožen vážnými finančními problémy

2.10. Teorie informačního systému

V dnešní době je informace považována za hlavní zdroj podnikání, stejně jako půda, kapitál nebo práce. Pro rozvoj podniku je důležité zabezpečit kvalitní řízení znalostí, což představuje efektivní řízení informačních toků, řízení inovací a tvorby intelektuálního vlastnictví a řízení kontinuálního procesu učení. Řízení znalostí představuje základ moderní učící se organizace, kde nejde jen o tom data sbírat, ale i je efektivně využít pro budoucí rozvoj celé společnosti. (9)

2.10.1. Základní vlastnosti podnikového informačního systému

Podnikový informační systém vytvářejí lidé, kteří prostřednictvím dostupných technologických prostředků a stanovené metodologie zpracovávají podniková data a vytvářejí z nich informační a znalostní bázi organizace. Informační systém má být integrující platformou spojující podnikové procesy, informační toky, komunikaci vně i uvnitř organizace. Plnit roli nositele standardizace, která pozitivně ovlivní zpracování běžné podnikové agendy v rámci podnikových procesů, chování uživatelů a změny

v jejich pracovních návycích. Měl by poskytovat celostní pohled na fungování organizace a zabezpečit zpracování informací potřebných k manažerskému rozhodování. (6)

2.10.2. Klasifikace informačních systémů

V každém podniku existuje několik organizačních úrovní, které požadují specifický způsob zpracování či druh informací. Nečastěji se rozlišují úrovně strategická, řídicí, znalostní a provozní, kde žádná z těchto úrovní sama o sobě nemůže managementu poskytnout všechny informace, které potřebuje pro řízení, ale ani nepředstavuje ucelenou entitu, která by odrážela potřebu nasazení samotného informačního systému. Proto rozdělení na strategickou, řídicí, znalostní a provozní úroveň odráží výhradně teoretický pohled na fungování podniku a jejím úkolem je charakterizovat hodnotu automatizovaného zpracování informací pro pracovníky na jednotlivých organizačních úrovních. (9)

Provozní úroveň – požaduje zpracování informací týkající se rutinní podnikové agendy, jako je realizace výrobních zakázek, nákup a prodej.

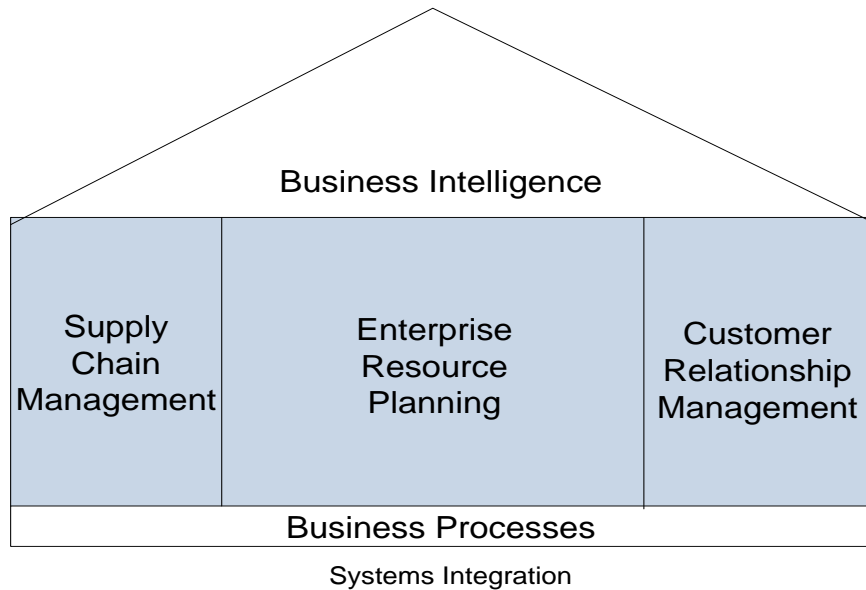
Znalostní úroveň – zahrnuje nejen aplikace podnikového informačního systému, ale také kancelářské aplikace a software pro týmovou práci. Tyto aplikace podporují růst znalostní báze organizace a řídí tok dokumentů.

Řídicí úroveň – požaduje informace nutné k plnění administrativních úkolů a podpoře rozhodování u vyššího managementu.

Strategická úroveň – slouží vrcholovému managementu k identifikaci dlouhodobých trendů uvnitř i vně organizace, pomáhají odhalit očekávané změny, určit, zda a jak je podnik schopen na změnu zareagovat. (9)

2.10.3. Holisticko-procesní klasifikace informačních systémů

Tento zjednodušený pohled na podnikový informační systém odráží situaci na trhu se standardními softwarovými aplikacemi.



Obrázek 3: Holisticko-procesní pohled (Zdroj: (9))

Podnikový informační systém tvoří:

ERP – jádro, zaměřené na řízení interních podnikových procesů

CRM – systém obsluhující procesy směřované k zákazníkům

SCM – systém řídící dodavatelský řetězec

BI – manažerský informační systém, který sbírá data ze všech součástí systému, externích zdrojů a poskytuje informace pro podnikový management (9)

2.10.4. Implementace/upgrade informačního systému

Při výběru nového, nebo vylepšení stávajícího informačního systému je nezbytné provést následující kroky.

- Definování požadavků na úrovni organizace, klíčových procesů a uživatelů
- Definování požadavků na výrobce informačního systému a systémového integrátora
- Definování časového harmonogramu celého projektu
- Stanovení rozpočtu projektu (9)

Harmonogram projektu

- Strategická analýza – tvorba celopodnikové strategie a dílčích strategických koncepcí, návrhy na změny v organizaci a v oblastech řízení
- Strategická analýza IS – definování informační strategie
- Procesní analýza – definování a popis podnikových procesů
- Zpracování dokumentace
- Organizace a vyhodnocení výběrového řízení
- Uzavření smluvních vztahů
- Proces implementace
- Řízení servisních služeb (9)

2.10.5. Procesně orientované strategické koncepce

Chceme-li organizaci řídit jako systém, pak k tomu lze využít informační a komunikační toky. Existují tři rozdílné koncepce podle přístupu k řízení systému.

Druhy koncepcí:

- **ERP koncepce** – je realizována prostřednictvím ERP systému, popřípadě podnikových aplikací, které primárně slouží k řízení interních procesů.
- **CRM koncepce** – je realizována prostřednictvím CRM systému, popřípadě podnikových aplikací, které primárně slouží k řízení kontaktů, marketingových, obchodních a servisních procesů.
- **SCM koncepce** – je realizována prostřednictvím SCM systému, popřípadě podnikových aplikací, které primárně slouží k řízení procesů dodavatelského řetězce či procesů umožňující efektivní začlenění organizace do dodavatelského řetězce jako jeho součásti. (9)

2.10.6. Klasifikace ERP systémů

Informační systém kategorie Enterprise Resource Planning lze definovat jako nástroj, který je schopen pokrýt plánování a řízení klíčových interních podnikových procesů (výroba, logistika, personalistika, ekonomika), a to na všech úrovních od strategické až po operativní. Informační systém kategorie ERP II zahrnuje kromě možnosti integrace a řízení interních procesů také řízení externích procesů, u nichž není

přesně definován vlastník a jejichž efektivní řízení nemá management podniku plně pod kontrolou. Tyto procesy spadají do oblasti řízení vztahů se zákazníky, řízení dodavatelských řetězců a vrcholového rozhodování. (9)

Hlavní vlastnosti ERP systému jsou:

- Automatizace a integrace hlavních firemních procesů,
- sdílení dat, postupů a jejich standardizace přes celý podnik,
- vytváření a zpřístupňování informací v reálném čase,
- schopnost zpracování historických dat.

Hlavní požadavky ERP systému jsou:

- Realizace měřitelných přínosů v oblasti snižování celé struktury nákladů vznikajících neefektivním řízením společnosti.
- Realizace neměřitelných přínosů v oblasti podnikových procesů a dostupnosti informací v reálném čase. (9)

ERP systémy dělíme podle schopnosti pokrýt a integrovat všechny interní procesy:

Tabulka 3: Dělení ERP systémů (Zdroj: (9))

ERP systém	Charakteristika	Výhody	Nevýhody
All in one	Schopnost pokrýt všechny klíčové interní procesy, většinou kromě personalistiky	Vysoká úroveň integrace, dostačující pro většinu organizací	Nižší detailní funkcionalita, nákladná customizace
Best of Breed	Orientace na specifické procesy nebo obory, nemusí pokrývat všechny klíčové procesy	Špičková detailní funkcionalita, nebo specifická oborová řešení	Obtížnější koordinace procesů, nekonzistentnosti v informacích
Lite ERP	Odlehčená verze standardního ERP zaměřená na trh malých a středně velkých firem	Nižší cena, orientace na rychlou implementaci	Omezení ve funkcionalitě, počtu uživatelů, možnostech rozšíření

2.10.7. SCM – řízení výroby a dodavatelského řetězce

Pod řízení výroby spadá organizace výroby i obslužných procesů včetně zpracování dokumentace. Ke klíčovým informacím výrobního procesů patří údaje o jeho průběhu, velikosti, obsahu a určení výrobní dávky a kompletací hotového produktu. Na tyto informace následně navazují údaje ekonomické povahy, údaje vyplývající z použité metody řízení a údaje vycházející z celkové organizace výrobního procesu.

Aby bylo možné naplnit plán, je třeba sjednotit a integrovat informace z výrobních a logistických procesů. Pro ovládnutí a automatizaci hmotných toku ve výrobě nesmíme opomenout tyto oblasti:

- **Komplexní evidence zásob** – která je nezbytná k realizaci operativního plánu a vytváření normativní základny, která umožní automatizované řízení výroby v informačním systému.
- **Organizace výrobního procesu** – organizace klíčových výrobních procesů podle principu, že rozhodnutí jsou ovlivňována potřebami procesů a zákazníků, nikoliv potřebami činností a funkcí.
- **Ekonomické aspekty výrobního procesu** – řízení a kalkulace nákladů a cen slouží primárně k jejich vlastní korekci tak, aby bylo možné dosáhnout požadované efektivity výroby.
- **Rozbor požadavků na informační zabezpečení výrobního procesu** – definuje informační vstupy a výstupy s ohledem na potřeby plánování a řízení dodávek. Je potřebné odlišit fáze, které budou automatizovány a které zůstanou ve formalizované podobě. (9)

Dodavatelský řetězec je systém tvořený podnikovými procesy všech organizací, které jsou přímo či nepřímo zapojeny do uspokojování potřeb zákazníka a je charakteristický oboustranným prouděním hmotných, finančních a informačních toků mezi jednotlivými úrovněmi.

Řízení dodavatelských řetězců zahrnuje kromě logistických procesů především oblast strategického řízení ve výběru dodavatelů, rozmístění výrobních funkcí, nebo zpracování zákaznických požadavků. Strategické řízení dodavatelského řetězce pomocí informačního systému je plně závislé na integraci podnikových zdrojů. Hovoříme o tzv.

SCM koncepci, kterou by měly uplatňovat nejen subjekty zřizující a řídící dodavatelský řetězec, ale také organizace tvořící jeho podřízené součásti.

Partnerství v rámci dodavatelských řetězců vede ke zvýšení toku informací, kdy dojde k urychlení a automatizaci procesů (objednávky, dodávky) přes hranice podniku, optimalizace procesů jednotlivých podniků a sdílení dalších informací, které zlepší plánování partnera.

Principy řízení dodavatelského řetězce:

- **Systém plynulého zásobování** – mění tradiční proces zásobování řízený maloobchodem v proces vzájemné spolupráce, kde požadavky na zásobování stanovuje dodavatel podle přijatých informací od maloobchodu. Podle přijaté zprávy jsou data vyhodnocena a použita jako podklad pro sestavení předpovědi a návrhu objednávky.
- **Řízení zásob dodavatelem** – dodavatel aktivně udržuje požadovanou optimální úroveň zásob a od distributora dostává pravidelné informace o aktuálním stavu zásob a o prodeji. Dodavatel přebírá odpovědnost za doplnění zboží podle smluvených pravidel.
- **Efektivní reakce na požadavky zákazníka** – vychází z potřeb zákazníků, zajišťuje optimální úroveň zásob v dodavatelských řetězcích na základě očekávaného vývoje poptávky a zabezpečuje dodávky od výrobců. Sleduje informace o stavu a pohybu zásob a průběhu procesu vyřizování zákaznických objednávek. (9)

Pro snížení administrativní náročnosti a zrychlení tvorby objednávek lze využít moderní technologie.

- **EDI** – způsob komunikace mezi dvěma nezávislými subjekty, při které dochází k výměně standardních strukturovaných dokumentů elektronickou formou, a to přímo mezi jejich informačními systémy.
- **VAN systém** – třídění a distribuci jednotlivých dokumentů mezi dodavateli a odběrateli zabezpečuje třetí subjekt. Používá se, pokud uživatel komunikuje pomocí nekompatibilních standardů.

Pro zjednodušení operací se zásobami, lze využít:

- systém čárových kódů
- RFID – technologie radiofrekvenční identifikace: systém malých elektronických čipů (9)

2.10.8. CRM – řízení vztahu se zákazníkem

Řízení vztahu se zákazníky zaštiťuje externí procesy, které jsou součástí obchodního cyklu, tedy prodej, marketing, trh a zajišťují zpětnou vazbu od zákazníků. Je zde orientace na potřeby a ziskovost zákazníků s ohledem na to, že organizace tvoří součást dodavatelského řetězce.

Obchodní cyklus zahrnuje tyto procesy:

- **Řízení kontaktů** – spočívá v řízení vícekanálové komunikace se zákazníky dovnitř i vně organizace.
- **Řízení obchodu** – zahrnuje objednávkový cyklus, tedy zaznamenání a vyřízení objednávky a její převzetí zákazníkem.
- **Řízení marketingu** – spočívá v řízení marketingových zdrojů, plánování, realizace a vyhodnocování marketingových kampaní.
- **Servisní služby** – slouží k zajišťování záručního i pozáručního servisu, nabídky komplementárních produktů a služeb s cílem zvýšit spokojenost a loajalitu zákazníka. (9)

Tah a tlak při řízení vztahu se zákazníky

Na procesy určené k automatizaci CRM aplikacemi je vhodné nahlédnout na základě principu tahu a tlaku. Jde o odlišení transakcí v procesech, které jsou orientovány na podporu:

- Vyžádané služby (tah) – zajištění servisu
- Realizace plánu (tlak) – marketingová kampaň doprovázející zavedení nového produktu na trh (9)

CRM koncepce

Chceme-li automatizovat procesy v řízení vztahu se zákazníkem, pak bychom měli brát v úvahu, jak tím nejlépe podpoříme konkurenční strategii firmy a jak napomůžeme k získávání informací důležitých pro realizaci podnikových strategií.

Typy CRM koncepcí:

- **Globální koncepce** – je charakteristická jednotným typem všech CRM procesů, specifika datového modelu nejsou upravena podle teritoria s výjimkou základních legislativních odlišností.
- **Globální, lokálně uzpůsobená koncepce** – je charakteristická globálním nasazením, které vyžaduje podstatné místní úpravy se specifikací procesů. Využívají se odlišné datové modely, jelikož rozdíly v požadavcích na charakteristiku produktu, zákazníků a servisu jsou odlišné.
- **Lokální koncepce** – je charakteristická specifickým řešením pro každý lokální trh. (9)

Pomocí CRM systému lze zabezpečit:

- Online přístup k informacím, které umožní pružnou reakci,
- Interakce se zákazníkem a udržení spojitosti těchto interakcí,
- Udržení kvality a funkčnosti nabízených produktů a služeb,
- Identifikace ceny s možností vytvořit cenovou nabídku,
- Identifikace rozhodovacích pravomocí ze strany zákazníka
- Predikce vývoje trhu (9)

Strategická pravidla

Úspěšná realizace CRM koncepce je založena na čtyřech základních pravidlech, která platí vždy a pro jakýkoliv typ zamýšlené strategie.

1. **Pravidlo sjednocení** – vůči zákazníkům je nutné vystupovat jednotně a informace o nich musí sloužit celé firmě.
2. **Pravidlo integrace** – je třeba sladit informační toky, které putují vně i dovnitř firmy všemi CRM procesy.

3. **Pravidlo naplnění** – je potřeba CRM naplnit údaji, které se zřídka kdy systematicky zpracovaly a nebývají dostupné alespoň ve formalizované podobě
4. **Pravidlo segmentace** – každý zákazník tvoří samostatný tržní segment a vyžaduje individuální péči. (9)

Technologie podporující komunikaci, řízení CRM procesů a analýzu zpracovávaných dat jsou kontaktní centra, která slouží k zabezpečení procesu řízení kontaktů. Kontaktní centrum je střediskem obsluhy kontaktů mezi organizací a jejími zákazníky. Umožňuje vícekanálovou komunikaci se zákazníky v obou směrech prostřednictvím hlasového kontaktů, elektronické pošty, faxu a SMS. Kontaktní centrum může být napojeno na webovou komunikaci, kdy dotaz z webu je buď přenesen na volného operátora, který volá zákazníkovi zpět, nebo dojde k přímému spojení prostřednictvím VoIP¹¹, kdy je spojen telefonní hovor a přenos hlasu a dat probíhá online. (9)

2.10.9. MIS - Manažerské informační systémy

Manažerský informační systém představuje souhrn nástrojů umožňující uživatelům ucelený přístup k datům a jejich analýzu za účelem lepšího porozumění podnikání a zákazníkům. Manažerský informační systém tvoří podporu pro vrcholové i operativní rozhodování, které může mít buď podobu sjednocených, předmětně orientovaných databází, nebo vytvoření jednoduchých analýz prováděných v databázích transakčních systémů.

Je zde využíváno datových skladů, které čerpají informace z transakčních systémů. Jako interní datové zdroje k analýzám slouží historická data o zákaznících, zásobách, finančních transakcích či výrobních dodávkách. Externí zdroje jsou data mající podobu katalogů, seznamů s kontaktními informacemi, nebo obchodními údaji. Datový sklad tvoří kolekci sjednocených, předmětně orientovaných databází navržených za účelem informace potřebné pro rozhodování. Poskytuje nejen prostředky pro ukládání dat, ale rovněž nástroje pro jejich analýzu.

¹¹ VoIP – Voice Over IP – technologie umožňující přenos hlasu v prostředí internetu (9)

Uživatelské rozhraní datových skladů tvoří OLAP¹² nástroje a ty pracují nad jeho databázovou platformou. Údržba těchto nástrojů vyžaduje vlastní popis dat nebo údaje o samotných datech vlastního datového skladu. Ty jsou řízeny sdíleným způsobem prostřednictvím metadat¹³. K problematice datových skladů patří také dolování dat, neboli Data mining¹⁴. Odkrývá dříve nejasné či neznáme vzorce a vztahy v rozsáhlých databázích, které svými výsledky obohacuje manažerské rozhodnutí o dosud neznámé, ověřené a přitom použitelné znalosti.

Hlavním úkolem MIS je poskytování manažerských informací, ale informace sama o sobě nemusí mít pro uživatele žádnou hodnotu, pokud není zasazena do správného kontextu nebo je nesprávně interpretována. Manažerské informace získávají na hodnotě, pokud jsou zasazeny do kontextu cílů, které má manažer plnit a měřit, a činností, které má vykonávat. (9)

2.10.10. HR - Řízení lidských zdrojů

Jedná se o informační systém pro řízení lidských zdrojů, může být v podobě klasického klientského softwaru, nebo jako on-line řešení. Souží pro zadávání a sledování potřebných údajů k řízení lidí. Jedná se o mzdy, management, účetnictvím, funkce v rámci podniku, spravuje podnikové dokumenty, jakou jsou příručky pro zaměstnance, evakuační postupy a bezpečnostní pokyny. Integruje docházkový systém, platové vzestupy a její historii, generuje hlášení o zaměstnancích a pomáhá při výběrových řízeních na nová pracovní místa, pomáhá s hodnocením zaměstnanců a vede statistiky. Vede údaje o dosavadních školeních, kdy vyhodnocuje efektivitu a přínos pro zaměstnance, tím zdokonaluje proces školení. (13)

¹² OLAP – OnLine Analytical Processing: slouží k analýze historických dat (9)

¹³ Metadata – data o datech: popis dat nebo údajů o samotných datech vlastního datového skladu (9)

¹⁴ Data mining – dolování dat: metodologie odkrývající dříve neznámé či nejasné vzorce (9)

3. Analýza problému a návrh postupu řešení

V této části práce se budeme zabývat samotnými výpočty daných ukazatelů a vysvětlením důsledků vzniklé situace. Jako podklad pro výpočty sloužili data získaná z výročních zpráv společnosti, která jsou ověřeny auditorem, ale kvůli časovému nesouladu jsou data z roku 2010 předběžná, tedy nezkontrolovaná auditorem a tudíž se v pozdější době mohou mírně lišit.

3.1. Výpočet horizontální analýzy

V této části budou představeny výpočty horizontální analýzy jak na straně aktiv, tak na straně pasiv a analýza vycházející z výkazu zisku a ztráty.

3.1.1. Horizontální analýza aktiv

V následující tabulce jsou uvedeny změny mezi jednotlivými roky v procentech.

Tabulka 4: Horizontální analýza aktiv (Vlastní zpracování)

roky/ %	2006-2007	2007-2008	2008-2009	2009-2010
Aktiva celkem	32,31	-11,01	-1,72	26,84
Stálá aktiva	64,56	-7,07	-8,44	47,32
DNH	-56,81	-62,94	-100,00	0,00
Software	-56,81	-62,94	-100,00	0,00
DHM	-25,34	-14,67	-19,75	133,07
Pozemky	-3,50	0,00	0,00	0,00
Stavby	-32,95	-3,59	-3,72	31,13
Soubor movitých věcí	-24,97	-28,42	-43,07	-7,75
DFM	26259,00	-0,39	-0,32	0,00
Oběžná aktiva	0,74	-17,22	11,30	-2,59
Zásoby	2,06	0,65	-26,36	16,55
Materiál	1,06	8,30	-37,16	9,77
Krátkodobé pohledávky	-5,90	-32,20	13,63	8,98
Pohl z obchodního styku	21,00	-32,09	12,51	-5,20
Krátkodobý finanční majetek	360,07	23,81	247,78	-55,83
Peníze	-40,30	-51,25	302,56	41,40
Účty v bankách	476,19	26,07	247,14	-57,14
Ostatní aktiva	37,48	-13,59	-41,61	-29,44

Za sledované období má hodnota stálých aktiv kolísavý trend. Po výraznějším nárůstu mezi roky 2006 a 2007 o 32% nastává mírný pokles, který je zapříčiněn snížením dlouhodobého nehmotného majetku a souborem movitých věcí formou odepsání. V průběhu let byl software odepsán úplně a soubor movitých věcí trojnásobně z 30 milionů na 10 milionů. V roce 2010 nastává opět navýšení formou investice do budov, kdy firma provedla rekonstrukci a vybudovala v ní vlastní školicí středisko a provádí rekonstrukci těžební věže, která bude sloužit jako rozhledna. Mezi roky 2006 a 2007 nastal skokový nárůst v řádu desetitisíců procent u položky dlouhodobého finančního majetku, kdy firma v roce 2007 založila dceřinou společnost STOS BH a převedla pod ní část svého majetku a firmě vznikl vlastnický podíl v této společnosti. Hodnota mezi roky vzrostla o 26 tisíc procent.

Oběžná aktiva se pohybují kolem hodnoty 55 milionů, kdy každý rok nastává menší přírůstek, nebo úbytek. Krátkodobé pohledávky mají sestupnou tendenci do roku 2009, kdy naopak začíná mírný nárůst. V roce 2009 nastal výraznější úbytek zásob o 26%, tento úbytek způsobilo omezení výroby, z důvodu světové finanční krize. V průběhu sledovaného období je patrný výrazný růst krátkodobého finančního majetku, kromě roku 2010, kdy se projeví následky z minulého roku a investice do rekonstrukce.

3.1.2. Horizontální analýza pasiv

V následující tabulce jsou uvedeny změny mezi jednotlivými roky v procentech.

Tabulka 5: Horizontální analýza pasiv (Vlastní zpracování)

roky/ %	2006-2007	2007-2008	2008-2009	2009-2010
Pasiva celkem	32,31	-11,01	-1,72	26,84
Vlastní kapitál	133,26	0,47	6,83	14,02
Základní kapitál	0,00	0,00	0,00	0,00
Kapitálové fondy	100,00	-0,46	-0,37	22,38
Fondy ze zisku	-0,61	-0,49	-0,37	-0,49
VH minulých let	-13,62	-22,34	49,84	9,76
Výsledek hospodaření	630,09	67,73	0,98	8,88
Cizí kapitál	-11,36	-24,26	-14,32	50,92
Rezervy	-6,68	0,21	-13,42	12,37
Dlouhodobé závazky	-22,90	21,47	-3,04	0,00
Závazky z obchodních vztahů	-47,00	-88,95	-100,00	0,00
Krátkodobé závazky	-15,18	-26,80	-7,38	10,72
Závazky z obchodních vztahů	-15,84	-56,80	-16,31	115,43
Bankovní úvěry a výpomoci	-7,28	-34,31	-25,68	155,40
bankovní úvěry dlouhodobé	-25,63	-47,61	-100,00	0,00
krátkodobé bankovní úvěry	39,53	0,00	31,60	155,40
krátkodobé finanční výpomoci	5,69	-100,00	0,00	0,00
Ostatní pasiva	-22,86	0,65	-51,73	83,41

Z bilanční rovnice vyplývá, že aktiva se rovnají pasivům, tudíž celková pasiva mají stejný průběh jako celková aktiva. Základní kapitál zůstává na stejné úrovni, kapitálové fondy mají v roce 2007 skokový nárůst z již zmíněného důvodu založení dceřiné společnosti a je i patrný růstový trend výsledku hospodaření, zvláště mezi roky 2006 a 2007, kdy firma v roce 2006 měla velice nízký výsledek hospodaření díky značným investicím do výroby a v následujícím roce povyroste o 630% a mezi roky 2007 a 2008 se zvýšil o dalších 68%, v následujících letech byl výsledek poměrně konstantní.

Cizí kapitál má sestupnou tendenci v řádu desítek procent zapříčiněnou postupným splacením všech dlouhodobých závazků, postupným splácením krátkodobých závazků, bankovních úvěrů a společnost v roce 2007 splatila všechny finanční výpomoci. Úbytek dlouhodobých závazků u obchodních vztahů je velice markantní, a to 47%, následující rok o 89% a v dalším roce došlo k jeho úplnému splacení. Výrazné navýšení cizího kapitálu o 50% nastalo v roce 2010, kdy společnost

využila pro financování nového školicího střediska krátkodobý bankovní úvěr, který se navýšil o 155%. Závazky z obchodních vztahů se navýšili o 115%.

3.1.3. Horizontální analýza výkazu zisku a ztráty

V následující tabulce jsou uvedeny změny mezi jednotlivými roky v procentech.

Tabulka 6: Horizontální analýza výkazu zisku a ztráty (Vlastní zpracování)

roky/ %	2006-2007	2007-2008	2008-2009	2009-2010
Výkony	15,56	0,19	-24,66	7,06
Tržby za pr. vl. výrobků a služeb	15,95	0,94	-25,04	5,96
Výkonná spotřeba	16,44	-3,99	-31,90	7,84
Spotřeba materiálu a energie	28,40	-4,04	-33,90	10,88
Služby	-9,52	-3,80	-25,78	-0,48
Přidaná hodnota	13,53	10,09	-9,66	5,84
Osobní náklady	12,29	5,63	-12,30	2,49
Mzdové náklady	13,08	4,47	-10,92	0,88
Tržby z prodeje dl. Majetku a materiálu	18,93	24,90	-31,27	-13,85
Provozní výsledek hospodaření	380,11	44,89	-2,89	5,11
Finanční výsledek hospodaření	115,91	-71,85	40,82	337,77
Výsledek hospodaření za běžnou činnost	630,09	67,73	0,98	8,99
Mimořádný výsledek hospodaření	0,00	0,00	0,00	0,00
Výsledek hospodaření za účetní období	630,09	67,73	0,98	8,99
Výsledek hospodaření před zdaněním	563,76	71,29	-4,51	-13,13

Jelikož se firma prodejem zboží nezabývá, tak hlavní položkou ve výkazu jsou tržby na prodej vlastních výrobků a služeb, které rostou až do roku 2009, kde nastal pokles o 25% z důvodu omezení výroby, ale v roce 2010 opět nastalo zvýšení a jsou předpoklady pro růst i v dalších letech. S růstem tržeb a výkonů obecně přirozeně roste i výkonová spotřeba, která roste přibližně stejně jako tržby, liší se v řádu jednotek procent, a tudíž při vzrůstajícím objemu není nějaký významnější nárůst rozdílu.

Tržby za prodej dlouhodobého majetku a materiálu se ve sledovaném období oscilují kolem hodnoty 2 miliony a pro podnik tvoří naprosto zanedbatelnou část příjmu.

Provozní výsledek hospodaření se v každém roce navyšuje, nejmarkantnější rozdíl je mezi roky 2006 a 2007 o 380%, kdy v roce 2006 z důvodu velkých investic do výrobních strojů byl výsledek hospodaření na velice nízké úrovni. Jediný mírný pokles

o 3% nastal v roce 2009, ale v následujícím roce nastal znovu nárůst o 5%. Výsledek hospodaření za účetní období roste neustále, kdy mezi roky 2006 a 2007 vzrostl o 630% a v následujícím období o dalších 68%, což je pozitivní, jelikož společnost neustále tvoří zisk.

3.2. Výpočet vertikální analýzy

V této části budou představeny výpočty vertikální analýzy jak na straně aktiv, tak na straně pasiv.

3.2.1. Vertikální analýza aktiv

Ve zkrácené rozvaze je uvedeno procentní zastoupení v dané oblasti.

Tabulka 7: Vertikální analýza aktiv (Vlastní zpracování)

	2006	2007	2008	2009	2010
Aktiva celkem	100	100	100	100	100
Stálá aktiva	48,96	60,90	63,59	59,25	68,81
DNH	2,25	0,59	0,24	0,00	0,00
Software	100,00	100,00	100,00	0,00	0,00
DHM	97,40	44,19	40,58	35,56	56,26
Pozemky	6,38	8,24	9,66	12,04	5,16
Stavby	41,97	37,70	42,59	51,10	28,75
Soubor movitých věcí	56,65	56,93	47,75	33,88	13,41
DFM	0,34	55,22	59,19	64,44	43,74
Oběžná aktiva	50,16	38,19	35,52	40,23	30,89
Zásoby	37,29	37,78	45,93	30,39	36,37
Materiál	65,01	64,37	69,26	59,10	55,66
Krátkodobé pohledávky	61,71	57,64	47,21	48,20	53,93
Pohledávky z obchodního styku	76,11	97,87	98,03	97,06	84,43
Krátkodobý finanční majetek	1,00	4,58	6,85	21,41	9,71
Peníze	22,48	2,92	1,15	1,33	4,26
Účty v bankách	77,52	97,08	98,85	98,67	95,74
Ostatní aktiva	0,88	0,91	0,88	0,53	0,29

Stálá aktiva v průběhu let přebírají více jak nadpoloviční zastoupení v celkových aktivech. Dlouhodobý nehmotný majetek tvoří naprostou menšinu, a který byl na konci sledovaného období zcela odepsán. V roce 2006 naprostou většinu majetku s 97% tvoří hmotný majetek, ale díky vzniku dceřiné společnosti v roce 2007 se poměr vůči finančnímu majetku vyrovnal, v následujících dvou letech však dominoval díky

odepisování hmotného majetku, ale v roce 2010, díky novým investicím do dlouhodobého majetku. Jedná se o nedokončený dlouhodobý majetek, a proto se v tabulce neprojevil.

Zastoupení oběžných aktiv se v průběhu let snižuje a hlavní položku tvoří krátkodobé pohledávky, které se pohybují kolem 50-60%, ale v průběhu let mají tendenci klesat. Zbylou valnou část tvoří zásoby, které se pohybují kolem 35%, kde hlavní položkou kolem 60% je materiál, jelikož se jedná o výrobní společnost tak je to přirozený jev. Zbylou část tvoří krátkodobé finanční majetek, kde hlavní položkou přes 90% tvoří účty v bankách.

3.2.2. Vertikální analýza pasiv

Ve zkrácené rozvaze je uvedeno procentní zastoupení v dané oblasti.

Tabulka 8: Vertikální analýza pasiv (Vlastní zpracování)

	2006	2007	2008	2009	2010
Pasiva celkem	100	100	100	100	100
Vlastní kapitál	30,23	53,30	60,18	65,41	58,80
Základní kapitál	44,66	19,15	19,06	17,84	15,65
Kapitálové fondy	0,00	53,93	53,43	49,83	53,48
Fondy ze zisku	4,60	1,96	1,94	1,81	1,58
VH minulých let	48,50	17,96	13,88	19,47	18,74
Výsledek hospodaření	2,24	7,00	11,68	11,04	10,55
Cizí kapitál	69,26	46,40	39,49	34,43	40,96
Rezervy	14,60	15,37	20,34	20,55	15,30
Dlouhodobé závazky	2,78	2,42	3,88	4,39	2,91
Závazky z obchodních vztahů	32,14	22,09	2,01	0,00	0,00
Krátkodobé závazky	47,19	45,16	43,64	47,18	34,61
Závazky z obchodních vztahů	73,08	72,52	42,80	38,68	75,25
Bankovní úvěry a výpomoci	35,43	37,05	32,14	27,88	47,18
bankovní úvěry dlouhodobé	68,04	54,57	43,53	0,00	0,00
krátkodobé bankovní úvěry	24,65	37,10	56,47	100,00	100,00
krátkodobé finanční výpomoci	7,31	8,33	0,00	0,00	0,00
Ostatní pasiva	0,50	0,29	0,33	0,16	0,24

Procentní zastoupení vlastního kapitálu se ve sledovaném období zvýšilo z 30% na hodnotu 60%, podnik v průběhu let zvyšuje financování majetku z vlastních zdrojů, na čem má značný podíl vzrůstající hospodářský výsledek. V roce 2006 je hlavní položkou vlastního kapitálu základní kapitál, ale v následujícím roce přebírá nadpoloviční většinu zastoupení kapitálové fondy.

Zastoupení cizího kapitálu má sestupnou tendenci, výjimkou je rok 2010, kdy zastoupení roste z důvodu navýšení bankovního úvěru. Hlavní položkou cizího kapitálu jsou krátkodobé závazky, které z hodnoty 48% v roce 2006 postupně klesají až k hodnotě 34% v roce 2010. Krátkodobé závazky jsou nahrazovány bankovními úvěry, které naopak z 35% vzrostou téměř až na 48%. Dlouhodobé bankovní úvěry a finanční výpomoci jsou postupně zcela nahrazeny pouze krátkodobými úvěry, které od roku 2009 tvoří 100% položky bankovní úvěry a výpomoci.

3.3. Analýza rozdílových ukazatelů

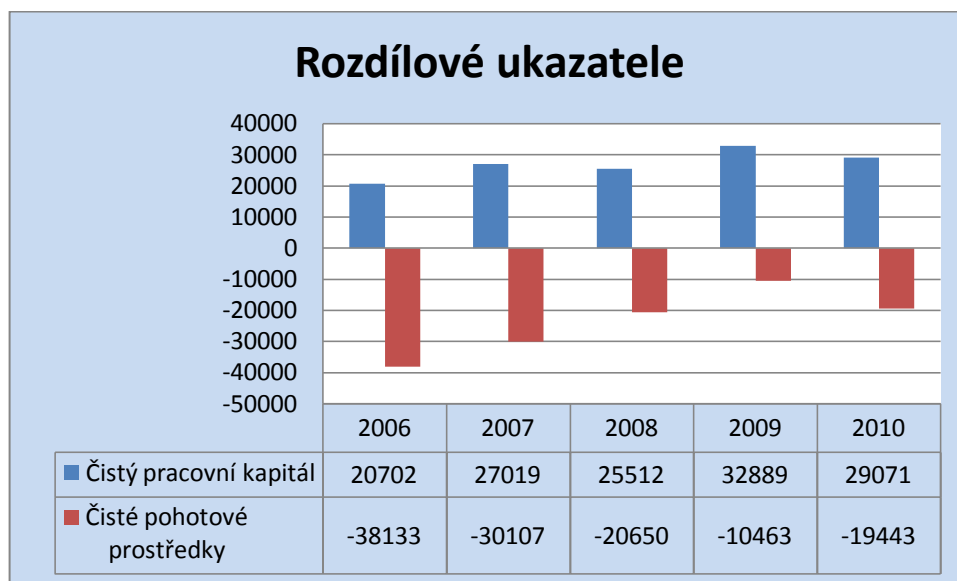
Pro výpočet výsledných hodnot se vycházelo z rozvahy a vyžadovaných položek v jednotlivých letech sledovaného období. Výpočty vychází z teoretické kapitoly 2.7, kde jsou jednotlivé vzorce popsány. Vypočtené údaje jsou uvedeny v celých tisících.

Výsledné hodnoty ukazatelů ve sledovaném období:

Tabulka 9: Rozdílové ukazatele (Vlastní zpracování)

Ukazatel / roky	2006	2007	2008	2009	2010
Čistý pracovní kapitál	20702	27019	25512	32889	29071
Čisté pohotové prostředky	-38133	-30107	-20650	-10463	-19443

Grafické znázornění vypočtených hodnot:



Graf 1: Rozdílové ukazatele (Vlastní zpracování)

Čistý pracovní kapitál:

Společnost STROJÍRNA OOSLAVANY, spol. s r.o. dosahuje ve sledovaném období kladných výsledků. Je patrný růstový trend, který je v roce 2010 nepatrně snížen, kdy firmě stouply závazky, které použila na investování do dlouhodobého majetku. Společnost tedy ke splacení všech svých krátkodobých závazků nepotřebuje všechna oběžná aktiva. Firma dokonce splňuje nepsané pravidlo, kdy ČPK¹⁵ se má přibližně rovnat zásobám.

Čisté pohotové prostředky:

Čisté pohotové prostředky ve sledovaném období vychází značně záporně, což naznačuje problémové hrazení krátkodobých závazků pouze svým krátkodobým finančním majetkem. Pro splacení dluhu by společnost musela odprodat část svých zásob, nebo pohledávek.

3.4. Analýza poměrových ukazatelů

V této části práce jsou jednotlivé ukazatel rozčleněny do příslušných skupin, kde jsou uvedeny a graficky znázorněny vypočtené hodnoty podle teoretické části této práce, kapitola 2.8.

3.4.1. Ukazatele rentability

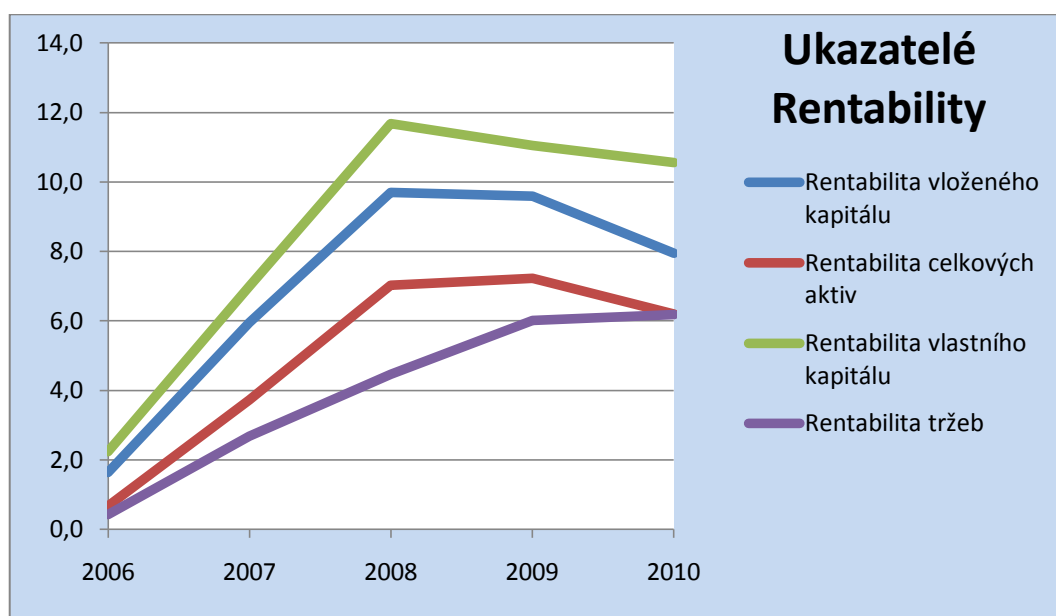
Ukazatele rentability vypovídají o efektivnosti podniku a jeho schopnosti vydělávat. Výsledné hodnoty jsou uvedeny v procentech.

Tabulka 10: Ukazatele rentability (Vlastní zpracování)

Ukazatel / roky	2006	2007	2008	2009	2010
Rentabilita vloženého kap.	1,6%	6,0%	9,7%	9,6%	7,9%
Rentabilita celkových aktiv	0,7%	3,7%	7,0%	7,2%	6,2%
Rentabilita vlastního kapitálu	2,2%	7,0%	11,7%	11,0%	10,6%
Rentabilita tržeb	0,4%	2,7%	4,5%	6,0%	6,2%

¹⁵ ČPK – čistý pracovní kapitál

Grafické znázornění výsledných hodnot:



Graf 2: Ukazatele rentability (Vlastní zpracování)

Rentabilita vloženého kapitálu (ROI)

Hodnoty toho ukazatele jsou v každém roce v kladné, a tedy vložené prostředky do společnosti jsou zhodnocovány, což je pro vlastníky a potencionální investory příznivé. Z hodnoty necelých 2% v roce 2006 se hodnota dostala až k 10% v roce 2008 a 2009. V roce 2010 je viditelné snížení, díky značnému nárůstu stálého majetku.

Rentabilita celkových aktiv (ROA)

Z naměřených údajů vyplývá, že společnosti se daří vhodně využívat svá aktiva a s jejich pomocí vytvářet zisk. Z hodnoty 0,7% v roce 2006 vystoupal až k hodnotě 7,2% v roce 2009, v následujícím roce je patrný pokles na hodnotu 6,2%. Pokles v roce 2010 zapříčinily nové investice to dlouhodobého majetku.

Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)

Velmi důležitý ukazatel pro vlastníky společnosti. Ukazatel vzrostl z původní hodnoty 2,2% až na hodnotu 11,7% v roce 2008. Strmý růst je zapříčiněn velmi rychlým růstem výsledku hospodaření. Pokles v následujících dvou letech je zapříčiněn rostoucím vlastním kapitálem, kdy hospodářský výsledek neroste tak markantně.

Rentabilita tržeb (ROS)

Ukazatel má rovnoměrně rostoucí trend, kdy z původní hodnoty 0,4% v roce 2006 se navýšil na hodnotu 6,2% v roce 2010. Sice nedosahuje oborových hodnot, ale v posledních letech se mu přibližuje. Budoucí růst lze předpokládat i v budoucnu. Firma v roce 2010 zhodnocovala každou korunu tržby 6 haléři.

3.4.2. Ukazatelé aktivity

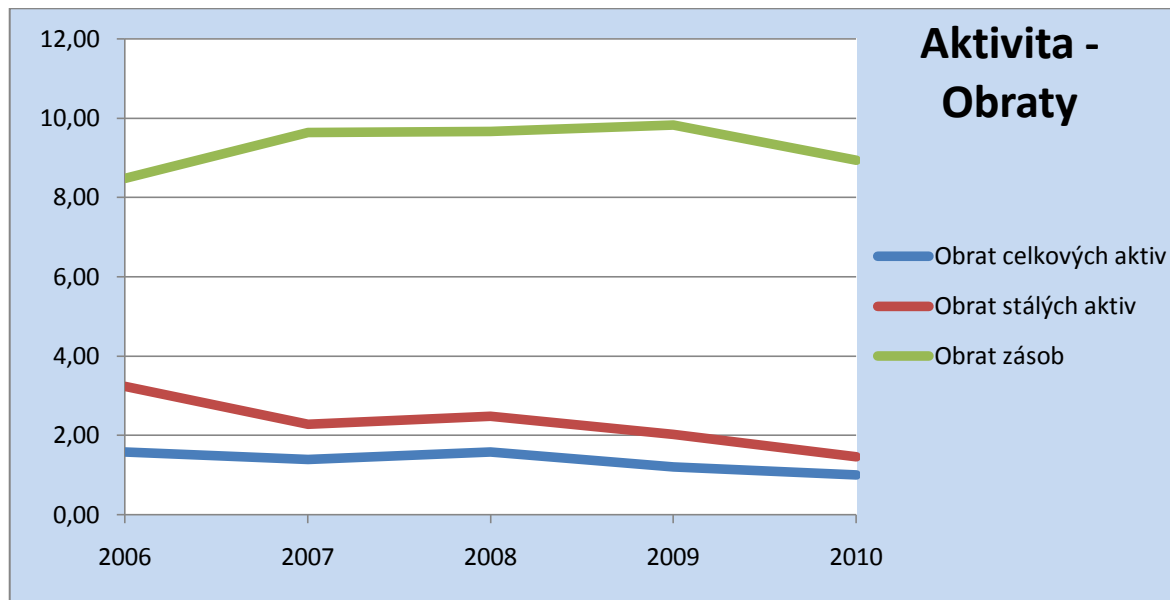
Výsledné hodnoty ukazatelů aktivity udávají, jak firma využívá aktiva. Hodnotí dobu obratu ve dnech i počet obrátek za rok.

Výsledné hodnoty ukazatelů obrátů v násobcích:

Tabulka 11: Ukazatelé aktivity, obrat (Vlastní zpracování)

Ukazatel / roky	2006	2007	2008	2009	2010
Obrat celkových aktiv	1,59	1,39	1,58	1,20	1,00
Obrat stálých aktiv	3,24	2,28	2,48	2,03	1,46
Obrat zásob	8,48	9,63	9,66	9,83	8,94

Grafické znázornění obratu:



Graf 3: Ukazatelé aktivity, obraty (Vlastní zpracování)

Obrat celkových aktiv

Hodnoty tohoto ukazatele mají sestupný trend až na hodnotu jedné obrátky za rok. Hodnoty jsou hluboko pod oborovým průměrem a každým rokem rozdíl výrazně roste. Firma provádí rozsáhlé investice do majetku, ale nárůst tržeb tomu neodpovídá. Společnost by měla provést redukci majetku, nebo lépe zvýšit hodnotu tržeb, jelikož v roce 2010 se aktiva obrátí pouze jednou za rok.

Obrat stálých aktiv

Ukazatel ve sledovaném období má sestupný trend, kdy z hodnoty 3,24 v roce 2006 klesl o polovinu na hodnotu 1,46 v roce 2010. Podíl na klesající hodnotě má vliv rozhodnutí o investování společnosti do výrobních technologií a tím zvyšování zastoupení stálých aktiv ve struktuře podniku. Společnost by se měla snažit získat nové zakázky, aby zvýšila tržby.

Obrat zásob

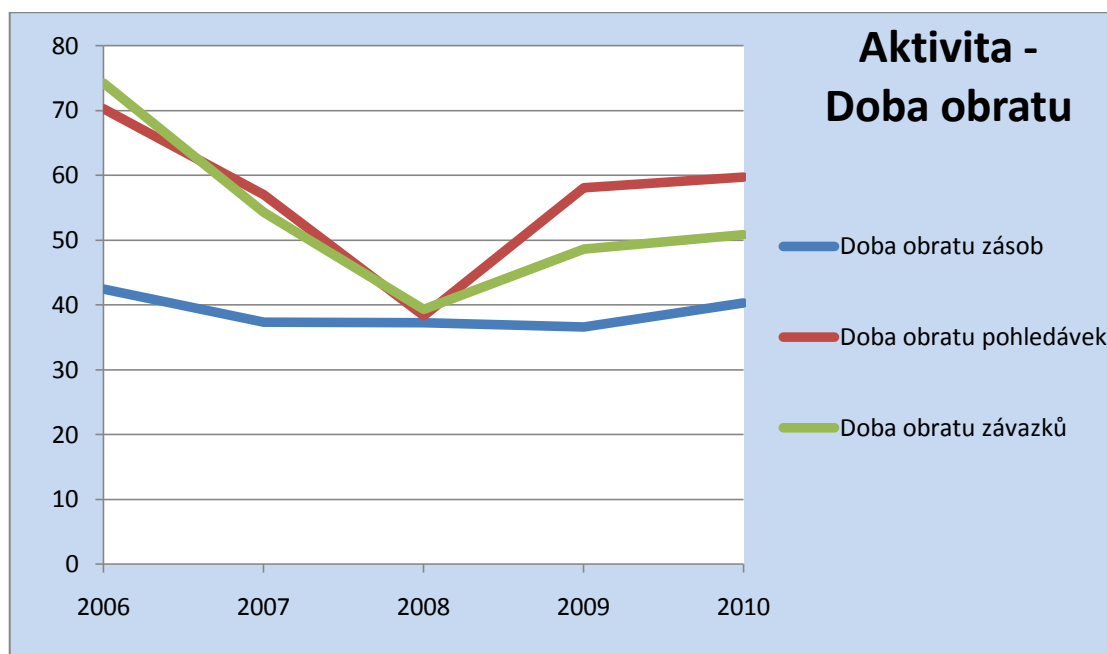
Ukazatel obratu zásob nemá žádný viditelný trend, hodnoty se v průběhu let pohybují v rozmezí 8 až 10 obrátek za rok. Naměřené hodnoty jsou v souladu s oborovým průměrem a plně dostačují.

Výsledné hodnoty ukazatelů doby obrátů ve dnech:

Tabulka 12: Ukazatelé aktivity, doba obratu (Vlastní zpracování)

Ukazatel / roky	2006	2007	2008	2009	2010
Doba obratu zásob	42	37	37	37	40
Doba obratu pohledávek	70	57	38	58	60
Doba obratu závazků	74	54	39	49	51

Grafické znázornění doby obratu:



Graf 4: Ukazatelé aktivity, doba obratu (Vlastní zpracování)

Doba obratu zásob

Doba obratu zásob se pohybuje kolem hodnoty 40 dní, což je hodnota pod oborovým průměrem. Společnost má tedy relativně krátkou dobu obratu, ale nijak dramaticky. Společnost nemá zbytečně vázané prostředky v zásobách a přitom dokáže pokrýt případné výpadky v dodávkách.

Doba obratu pohledávek

Doba obratu pohledávek má kolísavý trend, kdy od roku 2006 do roku 2008 došlo k rapidnímu snížení doby platby ze 70 na 38 dní a následně se hodnota v roce 2010 vrátila na 60 dní. Naměřené hodnoty jsou v oborovém průměru, kromě prvního roku, kdy je průměr mírně překročen. Společnost by se měla snažit, aby doba obratu byla co nejnižší, tedy aby za své výkony dostala zapláceno co nejdříve.

Doba obratu závazků

Doba obratu závazků má stejný průběh jako doba obratu pohledávek. Společnost v průběhu sledovaného období platila své závazky za přibližně stejně dlouhou dobu, jako sama dostávala zapláceno. V roce 2009 a 2010 se rozdíl nepatrně zvýšil a to tak, že

společnost platila své závazky za kratší dobu a to asi o 10 dní. Společnost by se měla snažit o co nejdelší odkládání platby svých závazků, aby co nejdéle využívala financování levným kapitálem.

3.4.3. Ukazatele zadluženosti

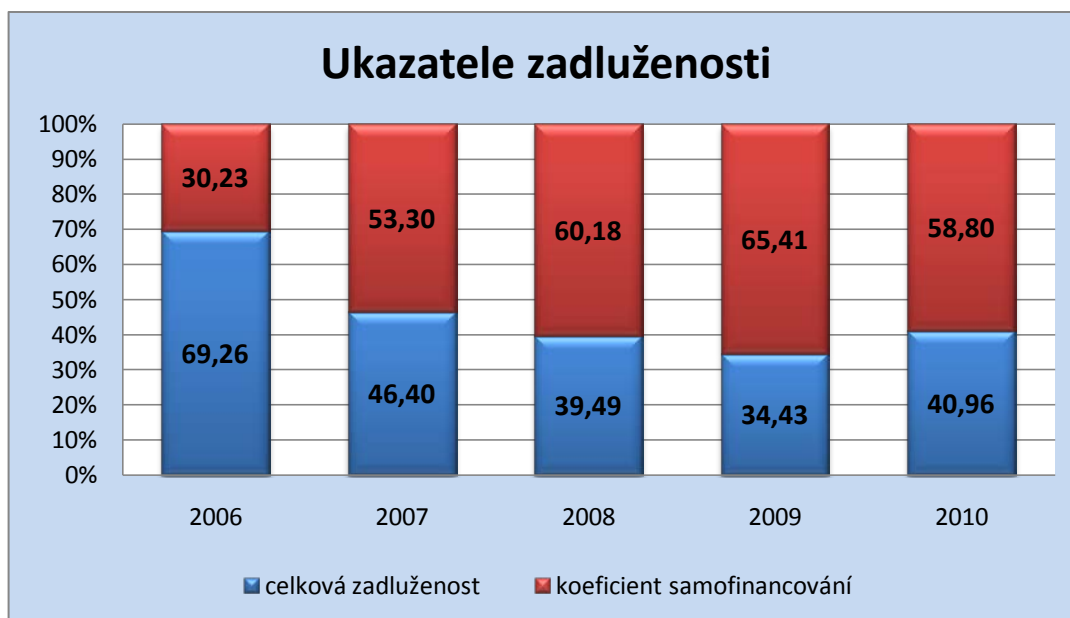
Ukazatele zadluženosti vypovídají o tom, jak se podnik financován a kolikrát zisk převyšuje placené úroky.

Výsledné hodnoty ukazatelů zadluženosti:

Tabulka 13: Ukazatele zadluženosti (Vlastní zpracování)

Ukazatel / roky	2006	2007	2008	2009	2010
Celková zadluženost	69,26%	46,40%	39,49%	34,43%	40,96%
Koeficient samofinancování	30,23%	53,30%	60,18%	65,41%	58,80%
Ukazatel úrokového krytí	1,47	5,71	10,26	12,15	19,17

Grafické znázornění ukazatelů zadluženosti:



Graf 5: Ukazatele zadluženosti (Vlastní zpracování)

Celková zadluženost

Celková zadluženost má sestupnou tendenci, kdy z původních 70% v roce 2006 klesla na hodnotu 40% v roce 2010. Činnost podniku je v průběhu let stále větší měrou

financována z vlastních zdrojů. V roce 2010 hodnota nepatrně stoupla, jelikož společnost financovala školicí středisko z větší míry z bankovního úvěru. Věřitelé preferují menší zadluženost, jelikož pro ně představuje menší riziko, pokud by došlo na likvidaci společnosti. Vlastníci naopak preferují vyšší zadluženost, která dovoluje tvořit vyšší zisk.

Koeficient samofinancování

Ukazatel je doplňkem pro předchozí ukazatel a jejich součet tvoří 100%. Z původní hodnoty 30% v roce 2006 vzrostl až na hodnotu 65% v roce 2009, ale jak již bylo zmíněno, v následujícím roce si společnost na financování vzala bankovní úvěr, který hodnotu snížil na 58%. Ze získaných údajů lze vypožorovat, že společnost dokáže aktivně využívat cizí zdroje pro své financování.

Úrokové krytí

Ukazatel úrokového krytí má stoupající tendenci, kdy v roce 2006 dosahoval hraniční hodnoty 1 a v roce 2010 už dosahoval 19cti násobku. Rozdíl na začátku sledovaného období a na jeho konci je opravdu markantní, kdy v roce 2006 společnost spotřebovala téměř celý zisk na úhradu vzniklých úroků a v roce 2010 by vzniklé úroky mohla zaplatit 19krát. Naměřené hodnoty jsou od roku 2008 v nadprůměru.

3.4.4. Ukazatelé likvidity

Tyto ukazatelé vypovídají o tom, jak je společnost schopná splácet své dluhy. Ukazatel Běžné likvidity má úzkou vazbu na rozdílový ukazatel čistého pracovního kapitálu.

Výsledné hodnoty ukazatelů likvidity:

Tabulka 14: Ukazatele likvidity (Vlastní zpracování)

Ukazatel / roky	2006	2007	2008	2009	2010
Běžná likvidita	1,53	1,82	2,06	2,48	2,18
Pohotová likvidita	0,96	1,13	1,11	1,72	1,39
Okamžitá likvidita	0,02	0,08	0,14	0,53	0,21

Běžná likvidita

Z výsledných hodnot vyplývá, že společnost v každém roce sledovaného období dokáže krátkodobé závazky pokrýt oběžnými aktivy. Naměřené hodnoty jsou vyšší, než doporučené a v průběhu let se rozdíl navyšuje, kromě roku 2010, kdy došlo k navýšení krátkodobých závazku, což se projevilo snížením výsledné hodnoty, která je stále dostatečně vysoká.

Pohotová likvidita

Zjištěné hodnoty pohotové likvidity jsou v doporučených hodnotách. Výjimkou je rok 2006, kdy výsledná hodnota klesla pod jedničku, a tudíž společnost byla schopná pokrýt pouze 96% svých závazků, aniž by použila zásoby. Nejlepšího výsledku je dosaženo v roce 2009, kdy došlo k navýšení oběžných aktiv, ale k poklesu zásob.

Okamžitá likvidita

Zjištěné hodnoty jsou velice nízko oproti doporučeným hodnotám, a tudíž není zajištěna okamžitá likvidita společnosti. Jediné výraznější zlepšení lze pozorovat v roce 2009, kdy společnost držela větší obnos finančních prostředků na bankovních účtech. Kdyby nastaly problémy, podnik není schopen hradit své právě splatné dluhy pouze finančními prostředky, ale musel by přikročit k prodeji ostatních oběžných aktiv.

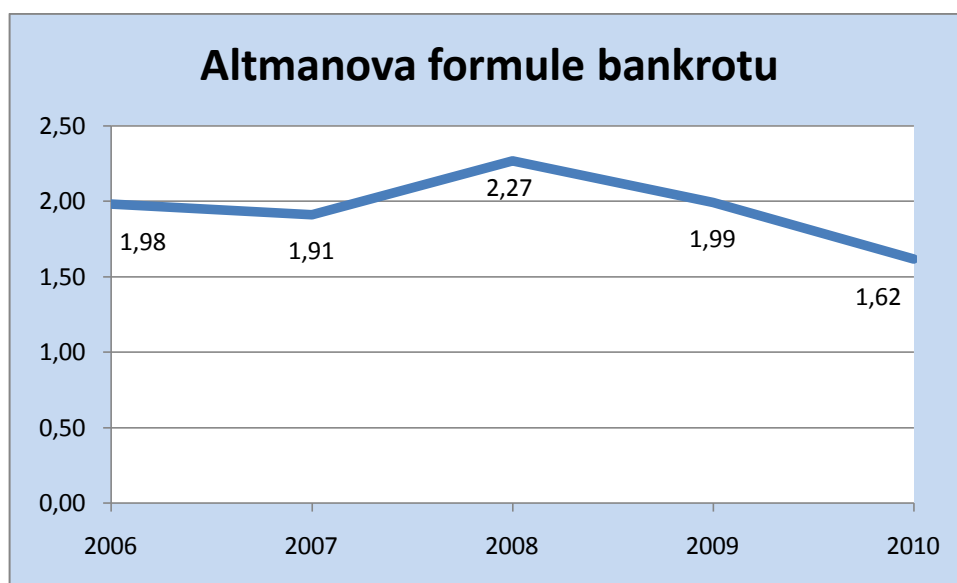
3.5. Analýza soustav ukazatelů

Tato část práce se zabývá výpočtem soustav ukazatelů, a to konkrétně Altmanovou formulí bankrotu a indexem IN05, kde teoretický východiska jsou zpracována v teoretické části, kapitola 2.9.

3.5.1. Altmanova formule bankrotu

Po vypočtení všech pěti ukazatelů, které soustava obsahuje, jsou získané hodnoty vynásobeny koeficienty vážnosti a sečteny, více teoretická část, kapitola 2.9.1.

Grafické znázornění výsledných hodnot soustavy:



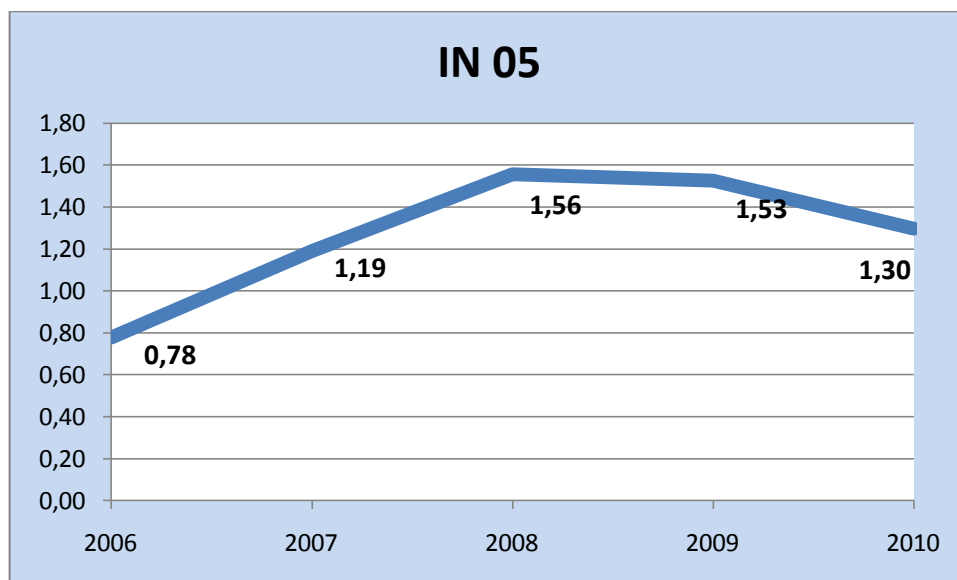
Graf 6: Altmanova formule bankrotu (Vlastní zpracování)

Podle získaných hodnot nelze s určitostí říct, jaká je finanční situace podniku, jelikož se všechny hodnoty nachází v tzv. šedé zóně. Jedná se o oblast nevyhraněných finančních výsledků, nelze tedy říci, zda firmě hrozí bankrot, či nikoliv. V posledním zkoumaném roce hodnota indexu výrazněji klesla, a pokud by pokles v příštích letech pokračoval, společnost by se mohla dostat do silných finančních problémů.

3.5.2. Index IN05

Tento index lépe vystihuje české prostředí, jelikož byl vytvořen pro posouzení důvěryhodnosti českých podniků. Využívá pěti ukazatelů, které jsou vynásobeny koeficientem vážnosti a následně sečteny, více teoretická část, kapitola 2.9.2.

Grafické znázornění výsledných hodnot soustavy:



Graf 7: Index IN05 (Vlastní zpracování)

Index IN05 má pozitivní růstový trend, kdy z hodnoty 0,78 v roce 2006 narostl na hodnotu 1,56 v roce 2008. V následujících letech je patrný mírný pokles na hodnotu 1,3 v roce 2010. Všechny naměřené hodnoty kromě roku 2006 se nachází v „šedé zóně“, nelze tedy určit jaký je finanční stav společnosti. Jestliže bude hodnota nadále klesat, společnost by mohla být ohrožena vážnými finančními problémy.

3.6. Zhodnocení stávajícího informačního systému

Helios Orange je systém All-in-one, kdy řízení lidských zdrojů zabezpečuje jiný systém dodaný od subdodavatele s přímým napojením na jádro systémů Helios. Jedná se tedy o řešení vše v jednom bez dodatečného přizpůsobení, kdy některé standardně dodávané moduly v podmínkách podniku nefungují. Jedná se o modul kapacitního plánování, který je suplován pomocí Microsoft Excel a modul nedokončené výroby,

který stěžuje cenotvorbu. Je uplatňována REP koncepce, která je primárně určená k řízení interních procesů.

Vzniká neefektivní řízení zásob z pohledu nákupu a prodeje, jelikož chybí prostředky, které by snížily administrativní náročnost a zrychlily celý proces vyřízení. Není využíván systém EDI pro výměnu dokumentu, ale přenos informací probíhá klasickou cestou. Společnost nedisponuje nástroji pro efektivní správu zásob pomocí RFID či systému čárových kódů. Řízení zásob a výroby pomocí informačního systému je celkově na špatné úrovni z důvodu nedostatečné automatizace procesů.

Informační systém postrádá prostředky pro evidenci majetku a jeho údržbu, sledování a řízení energetické náročnosti výrobních aktivit a neobsahuje žádný nástroj pro tvorbu finančních analýz, což vede k pracnému a zdlouhavému nastavování plánovaných hodnot v oblasti finančních ukazatelů. Společnost nemá doposud řešenou evidenci a správu firemních dokumentů, kdy jejich počet narůstá, a jsou tvořeny různými nástroji.

Všechny možnosti modulu řízení vztahu se zákazníky nejsou plně využívány k podpoře prodeje, ale modul je využíván pouze pro evidenci zákazníků, což degraduje systém na pouhou databázi.

Systém Kompas2 společnost nevyužívá jako systém pro řízení lidských zdrojů, ale jen jako mzdový program, jelikož neobsahuje moduly pro efektivní řízení zaměstnanců. Schází moduly pro personální controlling, hodnocení zaměstnanců a školení. Významný nedostatek stávajícího řešení představuje nepropojenost docházkového systému Docházka M.S.O. se zbytkem informační struktury. Transfer výstupních dat, která jsou nezbytná pro zpracování mezd v systému Kompas 2, není automatizován. Přenos dat musí ručně provést uživatel, což nejen navyšuje čas potřebný na zpracování mezd, ale také je větší pravděpodobnost vzniku chyby při zpracování.

Za kritický nedostatek lze označit nepropojení zkušební jednotky, sloužící pro měření a vyhodnocování požadovaných hodnot tlumičů, s informačním systémem. Odstranění tohoto nedostatku vyžaduje nejen rozšíření systému o nový modul, ale také zakoupení odpovídajícího vstupního a výstupního rozhraní pro přenos potřebných údajů a rozšíření stávající datové infrastruktury. (18)

3.7. Souhrnné hodnocení finanční situace podniku

Jako první v rámci finanční analýzy byly provedeny výpočty horizontální a vertikální analýz, kde bylo zjištěno, že aktiva mezi roky 2006 a 2007 vzrostly, ale následně klesaly z důvodu odepisování majetku. V roce 2010 přichází opět nárůst, jelikož firma investovala do staveb, ale část se stále nacházela v nedokončené podobě. Položka nedokončeného dlouhodobého majetku není zaznamenána, proto nárůst u staveb, není tak velký, jako u hmotného majetku. Obrovský skokový nárůst finančního majetku mezi roky 2006 a 2007 je zapříčiněn založením dceřiné společnosti. Podíl stálých aktiv má rostoucí tendenci, tudíž lze společnost za kapitálově těžší. Podíl hmotného a finančního majetku je od roku 2007 na stejné hladině pohybující se okolo 50%. U oběžných aktiv jsou dominantní položkou krátkodobé pohledávky, následované zásobami, kde hlavní položku tvoří materiál.

K financování společnosti se využívá hlavně vlastní kapitál, který v roce 2009 dosahuje hodnoty 65% k celkovým pasívům. Růst vlastního kapitálu je zapříčiněn rostoucím výsledným hospodařením. Společnost v průběhu let splatila všechny své dlouhodobé závazky a využívá už pouze krátkodobé. Společnost v roce 2010 pro financování rekonstrukce budov využila krátkodobý bankovní úvěr, což vedlo k mírnému nárůstu cizího kapitálu.

Z výkazu zisku a ztráty lze vyzorovat vzrůstající hodnotu tržeb za prodej vlastních výrobků a služeb, jediný pokles nastal v roce 2009, díky omezení výroby pro nedostatečnou poptávku způsobenou celosvětovou hospodářskou krizí. Výkonová spotřeba a přidaná hodnota mají podobný průběh.

Z rozdílových ukazatelů vyplývá, že společnost dokáže zaplatit všechny své krátkodobé dluhy pomocí oběžných aktiv, ale kdyby měla na zaplacení použít pouze finanční prostředky, tak dluh nesplatí. Pro celkové splacení by společnost musela odprodat jinou část svých oběžných aktiv.

Všechny ukazatele rentability mají kolísavou tendenci, ale nadprůměrné hodnoty si drží v celém sledovaném období, výjimku tvoří rok 2006, kdy jsou ukazatele nižší,

ale stále v kladných číslech, vložené prostředky jsou zhodnocovány, což je dobré pro vlastníky i budoucí investory.

Obrat celkových aktiv i stálých aktiv v průběhu sledovaného období klesá, kdy se v roce 2010 celková aktiva obrátí pouze jednou za rok a stálá 1,5 krát. Tento trend je pro firmu nepříznivý, málo vytěžuje svůj majetek. Společnost by měla zvýšit tržby, tedy rozšířit výrobu, aby maximálně využila všechn svůj majetek. Obrat zásob a doba obratu zásob si drží přibližně stejnou hodnotu v celém sledovaném období a jsou v souladu s průměry. Během sledovaného období je doba obratu pohledávek přibližně stejně vysoká jako doba obratu závazků. Společnost platí své závazky za přibližně shodnou dobu, jako sama dostane své pohledávky zaplacený.

Z ukazatelů zadluženosti vyplývá, že společnost stále více k financování využívá vlastního kapitálu. Ukazatel úrokového krytí je v prvních dvou zkoumaných letech pod doporučenými hodnotami, ale v následujících letech jsou hodnoty nadprůměrné a společnost nemá problém s placením úroků.

Ukazatelé běžné a pohotové likvidity se pohybují v nadprůměrných hodnotách v celém sledovaném období, a tudíž společnost dokáže pokrýt své krátkodobé závazky oběžnými aktivy. Přesný opak je ukazatel okamžité likvidity, který se pohybuje hluboko pod doporučenými hodnotami. Společnosti by činilo velké problémy uhradit své splatné závazky peněžními prostředky.

Naměřené hodnoty Altmanova indexu a indexu IN05 se pohybují v neurčité zóně a je tedy těžké pomocí nich zhodnotit danou finanční situaci podniku.

Finanční situace firmy Strojírna Oslavany, spol. s r.o. je příznivá, vytváří poměrně vysoký hospodářský výsledek, investice do dlouhodobého majetku jsou efektivně zhodnocovány, vytváří hodnotu pro vlastníky a dokáže aktivně využívat cizí kapitál pro své financování.

4. Návrhy na zlepšení stávající situace podniku

V této části práce jsou formulovány návrhy na zlepšení stávající situace, které vychází z provedené finanční analýzy a z hodnocení stávajícího informačního systému.

Rozšíření nevýrobních podnikatelských aktiv

Firma disponuje nově vzniklým školicím střediskem, jedná se o zrekonstruovanou budovu s množstvím nevyužitých prostor. Podnik by měl zvýšit využívání svého majetku, což potvrdila i provedená analýza, tím že rozšíří své nevýrobní podnikatelské aktivity. Měl by využít nově vzniklých prostor jako školicí centrum pro ostatní společnosti v rámci regionu. Ostatním společnostem by poskytoval školicí kurzy a semináře v rámci výrobních aktiv, ale i pro rozvoj zaměstnanců.

Zvýšení propagace

Společnost by měla zvýšit úroveň své propagace, v současné době ke svému zviditelnění využívá pouze strojní veletrhy, což už není dostačující. Portfolio nabízených služeb je už dost široké, aby společnost dokázala najít zákazníky i mimo strojní obor. Pro svou propagaci by měla využít banerovou a kontextovou reklamu, umístit odkazy na spřátelené weby a zviditelnit se v rámci regionu ve všech podnikatelských aktivitách.

Webové stránky

Navrhuji pořídit nové webové stránky, které by nesloužily jen jako statický zdroj informací jako doposud, ale aby byly interaktivní a umožňovaly styk se zákazníkem a zprostředkovávaly internetovou komunikaci, jelikož společnost v současné době využívá pro komunikaci se zákazníkem pouze ústní a telefonickou formu. Napojit nové webové stránky na modul CRM informačního systému a pomocí nich vyřizovat objednávky zákazníků, přidat hodnocení a další podpůrné nástroje prodeje, které by zajistily zpětnou vazbu od zákazníků. Společnost by dokázala lépe reagovat na potřeby a přání svých zákazníků a snížila by administrativní náročnost.

Rozšířit datovou infrastrukturu

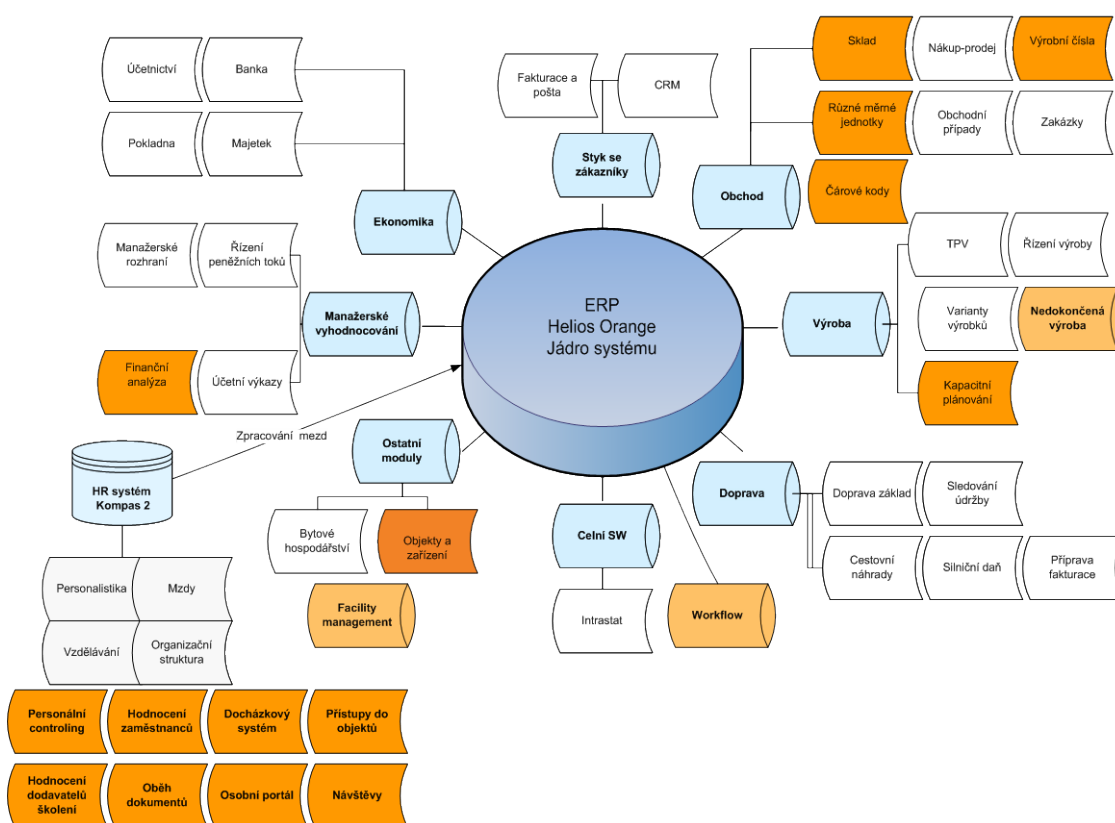
Zakoupit novou telefonní ústřednu, která bude vyhovovat požadavkům firmy a omezí výpadky v komunikaci se zákazníky jako doposud, což sníží možnost nedorozumění a zlepší jméno firmy u svých partnerů.

Zasíťovat větší část areálu, kdy dojde k připojení datových kabelů ke kontrolním zařízením a zakoupit vstupní a výstupní interface pro napojení s informačním systémem. Dojde k odstranění kritického místa výrobního procesu s maximální eliminací chyb lidského činitele a dojde ke splnění nároků zákazníků na garanci výstupních parametrů homologovaných zařízení s výhledem do budoucna.

4.1. Návrhy na zlepšení informačního systému

Po provedené analýze se jako nejlevnější a nejefektivnější řešení jeví rozšíření stávajícího informačního systému o nové moduly, které usnadní řízení a zajistí dobrou úroveň konkurenceschopnosti podniku v příštích letech.

Návrh možné podoby informačního systému:



Obrázek 4: Navrhovaná podoba informačního systému (Vlastní zpracování)

Nový návrh systému odstraňuje nedostatek s neprovázaností docházky s tvorbou mezd tím, že Docházku M.S.O. zruší a nahradí ji příslušným modulem v rámci HR systému Kompas2.

Pomocí modulu **Docházkový systém** vznikne přímá provázanost docházkového systému zaměstnanců do mzdového modulu, což odstraní ruční zpracování dat a zvýší se využití fondu pracovní doby s dopadem na produktivitu práce. Moduly **Přístupy do objektů** a **Návštěvy** umožní kontrolu pohybu zaměstnanců a zvýší zabezpečení celého objektu. **Modul Oběh dokumentů** poskytne jednoduchou správu dokumentů, vytvoří databanky pro správu a archivaci sdílených dat a informací a zabráni zbytečným časovým i věcným ztrátám při práci s neplatnými dokumenty.

Modul **Hodnocení zaměstnanců** a **Hodnocení školitelů** zvýší využitelnost systému Kompas2 v řízení lidských zdrojů. Budou zde vedeny záznamy o proběhlých školeních a jejich hodnocení. Zvýší se efektivnost vzdělávání a rozvoje zaměstnanců a tím zabezpečí rozvoj celé firmy do budoucna. Vznikne tzv. „Učící se organizace“, kde základ celé společnosti tvoří kvalifikovaní a vyškolení pracovníci a je kladen velký důraz na jejich rozvoj. Modul **Personální controlling** zefektivní rozhodování o nákladech investovaných do lidských zdrojů a tím vzniknout mzdové úspory. (18)

Modul **Finanční analýza**

Zobrazuje graficky přehledná porovnávání plánovaných a skutečně dosažených hodnot ukazatelů vybraných plánovaných hodnot v oblasti finančních ukazatelů. Pomáhá v taktickém rozhodování v daném časovém intervalu krizového období. Zpřesňuje plánování a tím přispívá k eliminaci nákladů. (18)

Moduly **Sklad, Výrobní čísla, Různé měrné jednotky a Čárové kódy**

Pomocí těchto modulů se zefektivní řízení skladových zásob z pohledu nákupu a prodeje jednotlivých výrobků, materiálu a služeb. Zabezpečí import dat a práci s daty importovanými z cizích systémů, umožní analýzy a vyhodnocování potřebných dat, automatické generování návazných dokladů a certifikátů výrobků a přenos dokladů do účetní evidence. Vznikne komplexní správa materiálů, což sníží hodnotu přebytečně vázaných prostředků v zásobách. (18)

Modul Nedokončená výroba

Poskytne aktuální přehled o pohybu výrobku procesem výroby při výrazném omezení dílčích manuálních vstupů vedených mimo informační systém. Zavede tvorbu virtuálních dokladů tvořených a uchovávaných uvnitř systému, což omezí potřebu formálních výstupů. Výrazně omezí vliv lidského faktoru při evidenci uvnitř procesu, což zpřesní tvorbu obrazu o průběhu procesu a sníží administrativní náročnost. (18)

Modul Kapacitní plánování

Sníží časovou a administrativní náročnost plánování s omezením možnosti vzniku chyby. Zamezí nevratným ztrátám kapacit v důsledku kolísání potřeb zákazníků, což umožní maximální využití materiálních a lidských zdrojů v dlouhodobějším časovém úseku, dojde ke zkrácení dodacích lhůt a k zajištění včasnosti dodávek. (18)

Modul Workflow

Zabezpečuje zmapování, zrychlení a dodržování stanovených úkonů a postupů, což vede k zjednodušení a zrychlení jednotlivých činností. Provádí přenos firemních procesů do systému a tím dojde k provedení správného sledu kroků a respektování vnitropodnikových procesů všemi uživateli informačního systému. (18)

Modul Objekty a zařízení

Jedná se o komplexní správu movitého i nemovitého majetku, kdy pomocí tohoto module možné sledovat, kde je jaké zařízení umístěno a evidovat provedené práce spjaté s jeho provozem. Lze pomocí něho plánovat a evidovat pravidelné i mimořádné opravy, poruchy, odpracované hodiny a využití stroje. Přispívá k časové i finanční úspoře nákladů na údržbu, zvyšuje efektivitu využití obráběcích strojů a omezuje zmetkovost výrobků díky udržování strojů a zařízení v nejlepším možném stavu. (18)

Modul Facility management

Modul zabezpečuje plánování a alokování zdrojů na pravidelnou údržbu vybavení tak, aby byly eliminovány finančně nákladné poruchy či výpadky zařízení, které snižují konkurenceschopnost firmy. Modul také obsahuje nástroje pro řízení energetických zdrojů s možností vyhodnocování spotřeby a efektivitu jednotlivých regulačních zásahů,

což přinese výraznou úsporu energií. Výstupy budou propojeny s předchozím modulem Objekty a zařízení. (18)

Navrhovaná řešení podpoří předpokládané strategické cíle společnosti, zvýší její konkurenceschopnost tím, že zlepší kvalitu plánování a kontroly výroby, sníží výrobní náklady a stav zásob, zvýší pružnost, rychlost a kvalitu výroby, zlepší externí i interní komunikaci, zkvalitní vzdělávání svých zaměstnanců.

Závěr

Pomocí vypočítaných ukazatelů bylo zjištěno, že společnost ve sledovaném období vykazuje dobré finanční výsledky. Společnost si drží své postavení a nejsou patrné žádné významnější výkyvy. Je patrná vzrůstající tendence stálých aktiv, což značí stálý rozvoj společnosti. Byl zjištěn optimální poměr zadluženosti k samofinancování, kdy společnost dokáže aktivně využívat cizí zdroje ke svému financování. Byly zjištěny vzrůstající tržby, kromě roku 2009, kdy je patrný dopad z důvodu utlumení celé ekonomiky, ale v roce 2010 je opět patrný nárůst. Poměrové ukazatele se nacházejí v dobrých hodnotách, buď v oborovém průměru, nebo nad touto hodnotou. Společnost tvoří hodnotu pro vlastníky a je dostatečně likvidní. Jedinou výjimku tvoří okamžitá likvidita, kdy společnost drží málo prostředků v peněžní podobě a nebyla by schopná okamžitě uhradit své závazky. Společnost provádí stálé investice do majetku a tím jeho doba obratu klesá, proto by měl podnik zvýšit jeho využívání. Doba obratu pohledávek a závazků jsou v oborových průměrech s tím, že doba placení závazků je nižší, než doba splacení pohledávek, podnik vykazuje dobrou platební morálku, což zlepšuje jméno firmy.

Stávající informační systém vykazuje vážné nedostatky, které ztěžují řízení celé společnosti a snižují konkurenceschopnost. Je patrný značný vliv lidského faktoru, který je náchylný k chybám, a tím vznikají zbytečné náklady. Podnik by měl provést rozšíření stávajícího systému o nové moduly, které by pomohly k vyšší automatizaci procesů, a snížily by administrativní náročnost, což by vedlo k časové i finanční úspoře.

Závěrem bych chtěl říci, že cíl práce byl splněn a celá práce s vypracovanými návrhy bude předána společnosti STROJÍRNA OSLAVANY, spol. s r.o. k prostudování a pomohou jí při jejím dalším rozvoji.

Seznam použité literatury

Tištěné publikace

- (1) BLAHA, Z. - JINDŘICHOVSKÁ, I. *Jak posoudit finanční zdraví podniku*. 2. vydání. Praha : Management Press, 1996. 159 s. ISBN 80-85603-80-2.
- (2) BLAŽKOVÁ, M. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. Praha : Grada Publishing, a.s., 2007. 280 s. ISBN 978-80-247-1535-3.
- (3) KONEČNÝ, M. *Finanční analýza a plánování*. Brno : Zdeněk Novotný, 2006. 83 s. ISBN 80-7355-061-X.
- (4) KOVANICOVÁ, D; KOVANIC, P. *Poklady skryté v účetnictví: Díl II Finanční analýza účetních výkazů*. 2. vydání. Praha : Polygon, 1995. 300 s. ISBN 80-85967-07-3.
- (5) KOVÁŘ, F. *Strategický management*. Praha : Vysoká škola ekonomie a managementu, 2008. 206 s. ISBN 978-80-86730-33-2.
- (6) MOLNÁR, Z, et al. *Informační systém podniku*. Zlín : Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, Fakulta managementu a ekonomiky, 2001. 184 s. ISBN 80-238-6525-0.
- (7) SEDLÁČEK, J. *Finanční analýza podniku*. Brno : Computer Press, a.s., 2009. 160 s. ISBN 978-80-251-1830-6.
- (8) SEDLÁČEK, J. *Účetní data v rukou manažera*. 2. vydání. Brno : Computer Press, a.s., 2001. 212 s. ISBN 80-7226-562-8.
- (9) SODOMKA, P. *Informační systémy v podnikové praxi*. Brno : Computer Press, a.s., 2006. 352 s. ISBN 80-251-1200-4.
- (10) SŮVOVÁ, H. a kol. *Finanční analýza v řízení podniku, v bance a na počítači*. Praha : Bankovní institut, a.s., 1999. 622 s. ISBN 80-7265-027-0.

Bakalářské práce

- (11) LUBASOVÁ, R. *Hodnocení finanční situace podniku a návrhy na její zlepšení*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2007. 57 s. Vedoucí bakalářské práce doc. Ing. Jan Solař, CSc.

Internetové zdroje

- (12) *ERP-Helios* [online]. 2010 [cit. 2011-01-12]. Proč právě Helios Orange. Dostupné z WWW: <<http://www.erp-helios.cz/helios-orange/proc-prave-helios-orange/>>.

- (13) HEATHFIELD, S. *About.com* [online]. 2011 [cit. 2011-04-15]. Human resources. Dostupné z WWW: <<http://humanresources.about.com/od/glossaryh/a/hris.htm>>.
- (14) *PC HELP* [online]. 2011 [cit. 2011-03-12]. O systému Kompas2. Dostupné z WWW: <<http://www.kompas2.cz/index.htm>>.
- (15) *Strojírna Oslavany, spol. s r.o.* [online]. 2009 [cit. 2010-12-06]. O společnosti. Dostupné z WWW: <<http://stoscz.recenze.net/>>.
- (16) *Z-WARE* [online]. 2008 [cit. 2011-03-12]. Docházkový systém Z-WARE. Dostupné z WWW: <<http://www.z-ware.cz/?1-dochazkove-systemy>>.

Firemní zdroje informací

- (17) DVOŘÁK, P. *Revize stávajícího stavu ICT*. Oslavany: Strojírna Oslavany, spol. s r.o., 2010. 3 s.
- (18) LUBASOVÁ, A. *Strategické řešení ICT ve společnosti Strojírna Oslavany*. Oslavany: Strojírna Oslavany, spol. s r.o., 2010. 45 s.

Seznam tabulek

Tabulka 1: Hraniční hodnoty Altmanova indexu	34
Tabulka 2: Hraniční hodnoty indexu IN05	35
Tabulka 3: Dělení ERP systémů	39
Tabulka 4: Horizontální analýza aktiv	46
Tabulka 5: Horizontální analýza pasiv	48
Tabulka 6: Horizontální analýza výkazu zisku a ztráty	49
Tabulka 7: Vertikální analýza aktiv	50
Tabulka 8: Vertikální analýza pasiv	51
Tabulka 9: Rozdílové ukazatele	52
Tabulka 10: Ukazatele rentability	53
Tabulka 11: Ukazatelé aktivity, obrat	55
Tabulka 12: Ukazatelé aktivity, doba obratu	56
Tabulka 13: Ukazatele zadluženosti	58
Tabulka 14: Ukazatele likvidity	59

Seznam grafů

Graf 1: Rozdílové ukazatele	52
Graf 2: Ukazatele rentability.....	54
Graf 3: Ukazatelé aktivity, obraty.....	55
Graf 4: Ukazatelé aktivity, doba obratu.....	57
Graf 5: Ukazatele zadluženosti	58
Graf 6: Altmanova formule bankrotu	61
Graf 7: Index IN05.....	62

Seznam obrázků

Obrázek 1: Organizační struktura společnosti	14
Obrázek 2: Stávající informační systém	20
Obrázek 3: Holisticko-procesní pohled	37
Obrázek 4: Navrhovaná podoba informačního systému	67

Seznam příloh

Příloha č. 1: Zkrácená rozvaha aktiv	78
Příloha č. 2: Zkrácená rozvaha pasiv	78
Příloha č. 3: Zkrácený výkaz zisku a ztráty	79

Přílohy

Příloha č. 1: Zkrácená rozvaha aktiv

	2006	2007	2008	2009	2010
Aktiva celkem	118483	156765	139511	137114	173916
Stálá aktiva	58014	95470	88721	81235	119679
DNH	1306	564	209	0	0
Software	1306	564	209	0	0
DHM	56508	42188	36001	28890	67333
Pozemky	3603	3477	3477	3477	3477
Stavby	23717	15903	15332	14762	19358
Soubor movitých věcí	32013	24019	17192	9788	9029
DFM	200	52718	52511	52345	52346
Oběžná aktiva	59431	59868	49557	55159	53729
Zásoby	22160	22616	22764	16764	19539
Materiál	14406	14558	15766	9908	10876
Krátkodobé pohledávky	36675	34510	23398	26588	28975
Pohledávky z obchodního styku	27915	33776	22938	25807	24465
Krátkodobý finanční majetek	596	2742	3395	11807	5215
Peníze	134	80	39	157	222
Účty v bankách	462	2662	3356	11650	4993
Ostatní aktiva	1038	1427	1233	720	508

Příloha č. 2: Zkrácená rozvaha pasiv

	2006	2007	2008	2009	2010
Pasiva celkem	118483	156765	139511	137114	173916
Vlastní kapitál	35823	83560	83954	89687	102265
Základní kapitál	16000	16000	16000	16000	16000
Kapitálové fondy	0	45067	44860	44694	54695
Fondy ze zisku	1648	1638	1630	1624	1616
VH minulých let	17374	15007	11655	17464	19169
Výsledek hospodaření	801	5848	9809	9905	10785
Cizí kapitál	82065	72746	55095	47204	71242
Rezervy	11980	11180	11204	9700	10900
Dlouhodobé závazky	2284	1761	2139	2074	2074
Závazky z obchodních vztahů	734	389	43	0	0
Krátkodobé závazky	38729	32849	24045	22270	24658
Závazky z obchodních vztahů	28303	23821	10291	8613	18555
Bankovní úvěry a výpomoci	29072	26956	17707	13160	33610
bankovní úvěry dlouhodobé	19780	14710	7707	0	0
krátkodobé bankovní úvěry	7167	10000	10000	13160	33610
krátkodobé finanční výpomoci	2125	2246	0	0	0
Ostatní pasiva	595	459	462	223	409

Příloha č. 3: Zkrácený výkaz zisku a ztráty

	2006	2007	2008	2009	2010
Výkony	189468	218954	219361	165260	176928
Tržby za pr. vl. výrobků a služeb	187899	217862	219900	164831	174648
<i>Výkonová spotřeba</i>	132333	154086	147945	100744	108642
Spotřeba materiálu a energie	90589	116314	111610	73776	81804
Služby	41744	37772	36335	26968	26838
<i>Přidaná hodnota</i>	57135	64868	71416	64516	68286
<i>Osobní náklady</i>	45321	50891	53755	47145	48319
Mzdové náklady	32144	36348	37973	33826	34122
Tržby z prodeje dl. Majetku a materiálu	2779	3305	4128	2837	2444
Provozní výsledek hospodaření	1946	9343	13537	13146	13818
Finanční výsledek hospodaření	-798	-1723	-485	-683	-2990
Výsledek hospodaření za běžnou činnost	801	5848	9809	9905	10795
Mimořádný výsledek hospodaření	0	0	0	0	0
Výsledek hospodaření za účetní období	801	5848	9809	9905	10795
Výsledek hospodaření před zdaněním	1148	7620	13052	12463	10827